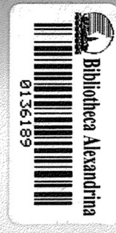
دكتور

عبد الحميد شرف

الإدارة في التربية الرياضية

بين النظرية والتطبيق



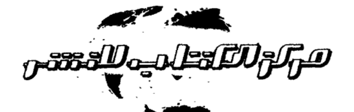




الإدارة فى التربية الرياضية

الطبعة الأولى

١٩٩٩



مصر الجديدة: ٢١ شارع الخليفة المأمون – القاهرة

ت: ٢٩٠٨٢٠٣–٢٩٠٦٢٥٠–فاكس: ٢٩٠٦٢٥٠

مدينة نصر: ٧١ شارع ابن النفيس – المنطقة السادسة – ت: ٢٧٢٣٣٩٨

الإدارة
فى التربية الرياضية

بين النظرية والتطبيق

أ.د. عبدالحميد شرف

كلية التربية الرياضية بورسعيد

الطبعة الثانية

١٩٩٩

مركز الكتاب للنشر



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ عَلَّمَ الإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

صدق الله العظيم

الفهرس

الفصل الأول

الفصل الثانى

الفصل الثالث

التنظيم:

الفصل الرابع

القرار:

الفصل الخامس

التوجيه:

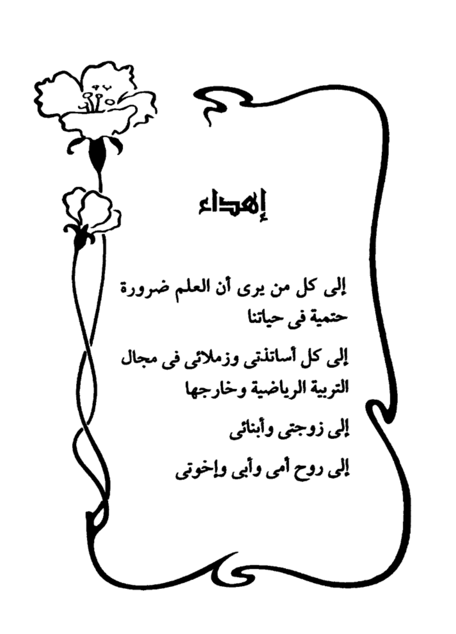
الفصل السادس

المتابعة:

الفصل السابع

المنشآت والأدوات الرياضية

الفصل الثامن



إهداء

إلى كل من يرى أن العلم ضرورة حتمية فى حياتنا

إلى كل أساتذتى وزملائى فى مجال التربية الرياضية وخارجها

إلى زوجتى وأبنائى

إلى روح أمى وأبى وإخوتى

مقدمة

أصبح علم الإدارة ضرورة من ضرورات أنشطة الحياة المختلفة للإنسان خاصة وأن العصر الذى نعيشه يتسم بالايقاع السريع مما يدفع الإنسان لاتخاذ الأسلوب العلمى فى إدارة حياته وهذا يساعده على النجاح وتحقيق أهدافه.

يتناول هذا الكتاب شرح لعناصر الإدارة المختلفة وكيفية تطبيقها فى مجالات التربية الرياضية المتعددة مع التركيز على بعض المفاهيم الرياضية الهامة التى تسهل عملية تطويع علم الإدارة للتربية الرياضية.

هناك أسباب عديدة دفعتنى إلى تزويد المكتبة العربية بهذا الكتاب منها:

١ ـ التربية الرياضية تعتمد على كثير من العلوم مما يثير مشكلة فى كيفية تطويع هذه العلوم للتربية الرياضية وبقدر نجاح عملية التطويع تكون الاستفادة.

٢ ـ مجالات التربية الرياضية بدون إدارة ناجحة، تقل فاعليتها وتتباعد هذه المجالات عن أهدافها المرجوه.

٣ ـ التساؤلات الكثيرة من الزملاء العاملين فى مختلف مجالات التربية الرياضية عن كيفية تطبيق علم الإدارة بعناصره المختلفة فى هذه المجالات.

٤ ـ افتقار المكتبة العربية ـ إلى حد كبير ـ لمثل هذا النوع من المراجع التطبيقية.

٥ ـ الاتصال المباشر والمؤثر بين التربية الرياضية بمفهومها الواسع وعلم الإدارة، حيث أن نجاح التربية الرياضية فى تحقيق أهدافها يتوقف ـ إلى حد كبير ـ على الأسلوب الذى تدار به.

ولذلك كان بالضرورة إصدار كتاب يجمع بين النظرية والتطبيق علاوة على

إيمانى العميق بأن العلم كلما بعد عن التطبيق والواقع كان عديم الجدوى لذلك أقدم كتابى هذا للمكتبة العربية. بهدف أن تكون الإدارة السليمة معينا أمينا لنا عند تعاملنا مع أنشطة التربية الرياضية إذا أردنا لها النجاح.

يضم هذا الكتاب تعريفا بالإدارة وأهميتها والتعرف على عناصرها المختلفة أو وظائفها المتعددة بصورة عامة ثم كيفية تطبيق هذه العناصر على واقع التربية الرياضية بأشكاله المختلفة، علاوة على رسم تخطيطى لبعض الميادين والملاعب للرياضات المنتشرة فى المجتمع العربى بصفة عامة والمصرى بصفة خاصة، والتى قد تهم قادة التربية الرياضية، وأتمنى أن يكون قد حالفنى التوفيق فى عرض هذه الموضوعات بأسلوب مبسط يتفق مع جميع الزملاء العاملين فى مجالات التربية الرياضية يساعدهم فى إنجاز مهامهم بنجاح.

والله ولى التوفيق

دكتور

عبد الحميد شرف

أستاذ علم الإدارة الغير متفرغ

كلية التربية الرياضية بورسعيد

مقدمة الطبعة الثانية

هذه الطبعة الثانية لكتاب (الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق) وقد تم طبعها للمرة الثانية للأسباب الآتية:

١- مضى سبع سنوات على استخدام هذا المرجع مما يتطلب تعديل وإضافة بعض المعلومات الحديثة نتيجة للأبحاث المتسمرة وظهور بعض الحقائق العلميه الجديدة فى مجال الإدارة الرياضية.

٢- ضرورة تحديث بعض الجوانب التى يحتويها هذا المرجع وإضافة جوانب أخري جديدة.

٣- رغبة الأخوة التخصصون فى مجالات التربية الرياضية المختلفة فى الإطلاع على كل جديد فى مجال الإدارة الرياضية.

والله ولى التوفيق

أ.د عبد الحميد شرف

أستاذ علم الإدارة الغير متفرغ

كلية التربية الرياضية بورسعيد

الفصل الأول

الإدارة وأهميتها فى مجالات التربية الرياضية

* مفهوم وتعريف الإدارة
* أهمية الإدارة فى التربية الرياضية
* أساليب الإدارة
* مبادىء الإدارة
* صفات المدير
* عناصر الإدارة

الإدارة

مفهوم الإدارة:

الإدارة هى نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان. فى نفس الوقت هى وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأى مجال من مجالات حياة الإنسان، فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أى مجال بالفشل.

والإدارة ـ فن قياة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة فى تطبيق العلم بحيث يؤدى هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذى يرضى اهتمامات من هم موضع التطبيق، فالإنسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة، حيث أن الإنسان ليس ترسا فى آلة فلو تصورنا وجود هيئة رياضية وتعاقب عليها اثنان من المديرين تحت نفس الظروف وبنفس الاشتراطات نجد أن هناك اختلافا فى مدى تحقيق هذه الهيئة لأهدافها ويرجع ذلك إلى قدرة كل مدير على تطبيق علم الإدارة فى الهيئة الرياضية التى يديرها.

وفى هذا الصدد يقول «دال» إن كثيرا من علماء الإدارة يرون أن الإدارى الناجح هو مجموعة متكاملة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التى لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات، وفى نفس الوقت يمتلك المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تصادفه وهؤلاء الأفراد موهوبون بطبيعتهم وقادرون على ممارسة الأعمال الإدارية مما يحقق مبدأ (فنية الإدارة).

والإدارة ليست فنا فحسب بل هى علم حيث إنها تعتمد على الأسلوب والأبحاث العلميه فى استخدام وسائل الإنتاج بكفاءة كبيرة، وتعتمد عليه أيضا فى حل مشكلاتها. فى نفس الوقت تعتمد على مبادىء علوم كثيرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وقد يذهب البعض إلى اعتبار الإدارة مهنة فى حد ذاتها.

فالإدارة قادرة على الإنجاز، وهى الطريق الصحيح للوصول إلى الاهداف والأمانى، والإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهى قوة تحمى الاهداف من التصدع والانهيار والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الدخيلة التى تعمل على ضياعها، والإدارة ضد العشوائية تحارب الارتجال وتندد به.

فلنا أن نتصور أى جانب من جوانب الحياة، إذا لم يكتنفه التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال قرارات رشيدة واعية، فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل فى مهده وسوف يكون مغتربا ولا يمكن أن يحقق أهدافه.

تعريف الإدارة:

إن تعريفات الإدارة كثيرة ومتعددة ولقد تناولها كثير من العلماء كل من وجهة نظره، وسنعرض فيما يلى لبعض هذه التعريفات.

كونتز Koontz

«الإدارة هى تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين».

براون Brown

«هى مجموعة الجهود لكل أعضاء المشروع فى سبيل الوصول إلى أهدافه».

فايول Fayol

« يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة».

تيد Tidd

«هى توجيه الأفراد المشتركين معا فى عمل ما للوصول إلى هدف مشترك».

موسوعة العلوم الاجتماعى: Sciences encyelopaedis of the social

«هى العملية التى يمكن بواسطتها تنفيذ هدف معين والإشراف عليه».

دافيز Devis

« الإدارة هى عمل القيادة التنفيذيه ».

حون مىJohm mee «فن الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى نجاح ورفاهية لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع».

وبالنظر إلى ما سبق من تعريفات نلاحظ اتفاق العلماء على أن الادارة جهد جماعى يسعى إلى تحقيق الأهداف، وأن الإدارة سلسلة من العمليات تتم لإنجاز الاعمال وتعريف كونتز صورها فى أجمل صورها.

ومن وجهة نظرى الإدارة هى:

«نظام قادر على تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين».

فمدير النادى يحقق أهدافه عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة أعمال المرؤوسين وتجميع جهودهم وتصويبها نحو الهدف المطلوب تحقيقه، فهو لا يستطيع تحقيق هدف هذه المنشأة الرياضية بمفرده.



أهمية الإدارة فى التربية الرياضية:

تلعب الإدارة دوراً هامًا ورئيسيًا فى جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى مستوى الفرق الرياضية ومن أهم النقاط التى تبرز أهمية الإدارة بالنسبة للتربية الرياضية ما يلى:

أولا: التربية الرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أن التربية الرياضية مظهر من مظاهر التربية تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركى المختار الذى يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن فى النواحى البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية. تحت إشراف قيادة واعية، وبذلك تكون التربية الرياضية نوع هام من أنواع التربية ويؤكد ذلك ما يلى:

يفهم البعض تعبير التربية الرياضية فهما خاطئا وقد يرجع هذا الفهم الخاطىء إلى الظروف التى مرت بها التربية الرياضية من تعدد أغراضها فى مراحل تطورها المختلفة أو يرجع إلى كثرة مسمياتها على مر العصور، فقد يتصور البعض أن الانشطة الحركية هى التربية الرياضية ولكن فى الواقع ليس هذا صحيحا، فالأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها ما هى إلا وسيلة من وسائل التربية الرياضية وليست غاية فى حد ذاتها، وبهذا المفهوم لا يمكن أن تكون التربية البدنية هى التربية الرياضية، فالتربية الرياضية كل والتربية البدنية جزء حيث إنها تعنى بتربية البدن فقط ولا يجوز أن يقوم الجزء مقام الكل.

هذه الحقيقة يجب أن يعرفها العامة والخاصة، فلو أردنا أن تحتل التربية الرياضية مكانها اللائق فى المجتمع فمن واجبنا كمربين أن نعمل جاهدين لتصحيح مفاهيم الناس حتى تتغير نظرة المجتمع لهذا النوع الحيوى من التربية وبالتالى تتغير نظرتهم للمشتغلين بها إذ أن التربية الرياضية فى العصر الحديث يعتبر أحد المعايير الرئيسية لقياس تقدم الأمم.

والتربية الرياضية تهدف إلى تحقيق أسمى القيم الإنسانية أو تعديل السلوك أو تحقيق النمو الشامل للفرد وهذه الأهداف وجه لعملة واحدة، فى نفس الوقت يمكن اعتبارها هدف واحد عام للتربية الرياضية يتم عن طريق تحقيق الأغراض التالية:

- **الجانب البدنى والمهارى**: ويتحقق عن طريق ممارسة فعلية لأحد الأنشطة الرياضية فعندما يسبح الإنسان أو يتدرب على حركات الجمباز أو على كرة القدم أو المشى . . . الخ تكون حصيلة هذه الممارسة من الناحية البدنية تطوير الجهاز العضلى والجهاز العصبى والأجهزة الحيوية مما يعكس آثارا إيجابية على الصحة العامة للفرد.

- **الجانب النفسى**: فحياة الإنسان مليئة بخبرات الفشل والنجاح، فخبرات الفشل تولد الإحباط وخبرات النجاح تولد التعزيز فنجاح الفرد فى أحد الأنشطة الرياضية التى يمارسها تتعادل مع خبرات الفشل التى قد تصادفه فى حياته العملية أو فى منزلة مع والديه أو مع أصدقائه فيتولد لديه الاتزان النفسى. ولا ننسى أن ممارسة الفرد لأنشطة رياضية محببة إلى نفسه تجعله يشعر بالسرور والرضا والسعادة وتحقيق الذات وعناصر نفسية أخرى كثيرة تتأثر عن طريق ممارسة التربية الرياضية لا يتسع المجال لذكرها.

- **الجانب الاجتماعى**: فعن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية فى الملاعب يكتسب الفرد العادات والقيم والمثل العليا التى يحتاجها المجتمع والتى نفتقر إليها كثيرا فى العصر الحاضر فهو فى الملعب يتعاون مع زميل لإحراز هدف، هو الملعب يحترم منافسه كما يدين بالولاء لناديه أو لفريقه فالتعاون والولاء والاحترام وغير ذلك من القيم والسلوكيات الاجتماعية المرغوب فيها يتعلمها الفرد من الملعب عن طريق الممارسة الفعلية، وليس عن طريق التلقين.

- **الجانب العقلى**: عندما يحب الفرد أحد الأنشطة الرياضية فهو يحاول الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بما يحب، سواء كانت هذه الجوانب قانون أو خطط أو تاريخ أو أبطال إلى آخر الأمور التى تزيد معارفه ومعلوماته، هذا علاوة على ما يتعرض له الفرد فى الملعب من تنفيذ خطط وتأدية مهارات بأسلوب إدراكى سواء كان هذا الإدراك زمنى أو مكانى، مطلوب منه القدرة على التفكير والتصور فكل هذه العمليات العقلية العليا يمكن تنميتها عن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية.

وتأثير التربية الرياضية فى جوانب الفرد المختلفة البدنية والعقلية والنفسية

والاجتماعية أشمل من هذا بكثير وما تم ذكره فهو للدلالة فقط، والمهم أن ما سبق يتم عن طريق الممارسة الفعلية لا عن طريق الناحية النظرية والتلقين.

وتكتسب التربية الرياضية أهميتها من حيث أنها تربية عن طريق الممارسة. مما سبق يمكن أن نستنتج مدى أهمية هذا النوع من التربية ومدى مساهمته فى تحقيق النمو الشامل المتزن للانسان، وحتى تتمكن التربية الرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة التى سبق ذكرها لابد لها من الاعتماد على الأسلوب العلمى فى تنفيذ أنشطتها المختلفة لمجالاتها المتعددة وهذا الأسلوب العلمى يكمن فى الإدارة أى يلزم لهذه الأنشطة التخطيط والتنظيم والتوجه والمتابعة من خلال قرارات رشيدة.

ثانياً: كما قلنا سابقا إن الإدارة تعنى البعد عن العشوائية والارتجال، فكل مجال من مجالات التربية الرياضية فى حاجة إلى أن يدار بأسلوب علمى بعيدا عن الصدفة، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذى قد يصيب أحد مجالات التربية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة.

ثالثاً: الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها، فمدير النادى الذى لا يخطط ولا ينظم لخطته ثم لا يوجه ولا يتابع هذا التخطيط والتنظيم فلن يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن مدرس التربية الرياضية الذى لا يمكنه تخطيط منهجه بأسلوب علمى يكون من الصعب عليه تحقيق هدف المنهج وهو الهدف الذى تسعى التربية الرياضية لتحقيقه من خلال هذا المنهج، ومدرب الفريق الغير قادر على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة فريقه لا يمكنه أن يحرز النتائج المرجوة من هذا الفريق.

فعن طريق الإدارة السليمة يمكن تحديد مراحل العمل وأسلوب الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة تتابعيه فى إيقاع سليم يقلل من ظهور المشكلات الناتجة عن الارتجال ويساعد على سرعة اكتشافها إن وجدت ويعمل على حلها.

رابعاً: الإدارة نشاط حتمى وحيوى لكل جهد جماعى فهى التى تتوج الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة، ويعنى هذا أن وجود عدد من

الأفراد الرياضيين والمربين والأموال لا يكفى لأن تحقق المنشأة الرياضية أهدافها لأنه لابد من وجود انسان يقرر الهدف المطلوب الوصول إليه والأسلوب المتبع لتحقيق هذا الهدف ووضع الأسلوب الأمثل لتوزيع الأفراد على الأعمال ووضع كل فرد فى المكان الذى يحقق فيه أكبر عائد من الإنتاج، هذا الإنسان يوضح من المسئول عن الاشرافِ والتوجيه وهو الذى يقرر حجم الميزانيات المطلوبة وأسلوب الإنفاق منها، وهكذا نرى أن وجود مثل هذا المسئول أمر حيوى ليحرك كل الإمكانيات المادية والبشرية فى اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه وبدون المدير الذى يدير تصبح هذه الإمكانيات البشرية والمادية بدون استخدام أمثل، وإن استخدمت يكون استخدامها بشكل عشوائى وهذا غير مرغوب فيه.

خامساً: سبق وأن أشرت إلى أن الإدارة فن بمعنى أن من يمارس هذا العمل يجب أن تتوافر فيه قدرات خاصة أى تتوافر فيه الموهبة الإدارية، فليس فى استطاعة أى فرد مهما كانت قدراته التخصصية عالية فى مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة، إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية.

وأخيرا فإنه يتضح أن الإدارة عملية لازمة وضرورية للتربية الرياضية، لأنه مهما كانت قوة وصلاحية أنشطة التربية الرياضية فى مجالاتها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها فى غيبة الإدارة السليمة.



أساليب الإدارة:

يوجد ثلاثة أساليب رئيسية للإدارة يجب على جميع العاملين فى مجالات التربية الرياضية أن يكونوا على علم بها بشكل عام للوقوف على أفضل الأساليب المناسبة لاستخدامها، وهذه الأساليب هى:

١ ـ الإدارة باللوائح (البيروقراطية) Bureaucracy

يطلق عليها الإدارة باللوائح حيث إنها تركز على اللوائح بصفة أساسية. واستخدام اللوائح لتسهيل العمل وذلك بوضع قواعد عامة ـ شىء مرغوب فيه ـ حيث تكون اللوائح فى هذه الحالة وسيلة وليست غاية، وتكون عملية مساعدة للعملية الإدارية، ولكن أن يتم التركيز على اللوائح حيث أنها غاية فى حد ذاتها، فهذا مرفوض. لأن فى هذه الحالة يكون التخطيط هو وضع لوائح، والتنظيم هو تنظيم لوائح، والرقابة هى التركيز فى وضع لوائح أكثر دقة من اللوائح التى سمحت بوقوع الخطأ، وأيضا تكون ترقية الأفراد باللوائح ـ مناسبة أو غير مناسبة للموقف ـ فصل الأفراد باللوائح مهما بعدت عن العوامل الإنسانية، اجتماع الأفراد لتصحيح اللوائح يكون أيضا فى ظل اللوائح، إن مثل هذا الفكر الذى تكون فيه اللوائح غاية هو فكر عقيم ليس فى صالح الإدارة. أما أن تكون اللوائح وسيلة فهذا فكر مقبول حيث أنه يساعد الإدارة.

إن النشاط الإدارى يتميز بالحزم لا بالجمود، يتميز بالعدالة لا بالإنحياز حتى لو كان هذا الإنحياز نحو اللوائح، والإدارة تتعامل مع مواقف مختلفة وعدم المرونة فى العملية الإدارية يعرضها للفشل، وعموما هذا النوع من الإدارة غير مرغوب فيه فى العصر الحاضر خاصة فى التربية الرياضية حيث أنها تتعامل مع بشر ومهما تعددت اللوائح لا يمكن أن تقابل الاختلافات المتعددة بين الأفراد والمواقف المصاحبة، ويمكن أن تكون اللوائح مفيدة فى حالة وحيدة وهى أن تكون وسيلة لتسهيل الأعمال وليست غاية.

وفى التربية الرياضية قد توضع اللوائح ولكن للمساعدة فى إنجاز الأعمال ولكن لا توضع لكى تكون هدفا فى حد ذاتها لأن هدف التربية الرياضية هو تحقيق

اسمى ما يمكن من القيم الإنسانية وليس اللوائح، وهدف التربية الرياضية هو تعديل السلوك وليس المحافظة على اللوائح.

٢ ـ الإدارة بالنشاط ورد الفعل (إدارة الأزمات)

Management by octivity and reaction

وفى هذا النوع من الإدارة قد يختلط التخطيط مع التنفيذ أو قد يتم التخطيط قبل التنفيذ بوقت غير كاف وبالتالى لا يكون هناك تفكير دقيق وعميق فى حل المشكلات ويترتب على ذلك تغييرات كثيرة فى الخطط مما يؤدى إلى عدم الاستقرار.

علاوة على ذلك فعدم وجود الوقت الكافى يؤدى إلى اتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة بالقدر اللازم فتكون النتيجة ظهور المشاكل والأزمات مما يطلق عليها فى بعض الأحيان إدارة الأزمات. يقاس هذا النوع من الإدارة بكمية النشاط الذى يبذل سواء فى اتجاه الهدف أو بعيدا عنه، فيقال أن مدير النادى الممتاز الذى يمكث فى النادى أطول فترة ممكنة لا يغادره إلا فى وقت متأخر من الليل لكن ما الذى تم تحقيقه من أهداف العمل؟ فهذا ليس قضية إدارة النشاط ورد الفعل قضيتها الأساسية عدد الساعات التى مكثها المدير داخل النادى. قضيدتها الكم وليس الكيف فى هذا النوع من الإدارة يستجيب فيه المدير لمن يريدون مقابلته لا لما يريد هو مقابلتهم أى أنه مدار وليس مدير.

فى هذا النوع من الإدارة يتوجه المدير إلى مقر عمله وليس لديه خطة لإدارة هذا العمل أو هدف يسعى إليه أو مشكلة محددة يعمل على حلها ولكنه يستجيب للمشكلة ذات الصوت العالى والتى تصرخ أكثر من غيرها.

وللأسف الشديد تدار كثير من مؤسساتنا الرياضية بهذا الأسلوب وبذلك لا تحقق أهدافها الموجوه.

٣ ـ الإدارة بالأهداف والنتائج Management By objectives

يتمتع هذا النوع من أساليب الإدارة بفعالية عالية فهى إدارة تحوى أهدافا أو

نتائج متوقعة ومحددة كما تحوى برامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف وتقويم أداء فى ضوء قياس نتائج، وفى هذا الأسلوب يوجه المديرون والمرؤسون أنفسهم ذاتيا تجاه الأهداف التى حددت والتزموا بها وهذا يعنى أن الالتزام بالأهداف يولد الإحساس بالرقابة الذاتية بدلا من الرقابة من أعلى.

وتعتبر الإدارة بالأهداف إدارة من خلال اهداف وضعت مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط ببعضها البعض وبحيث تكون أساسا لأى تحسين فى عملية التخطيط والرقابة تحسين فى العلاقات بالرئيس والمرؤوسين وزيادة رفع الروح المعنوية وإبداع فى الأداء.

ويكون المعيار والمحك فى أسلوب الإدارة بالأهداف هو مدى تنفيذ هذه الأهداف، فالثواب والعقاب فيه مرهون بمدى تحقيق النتائج المتفق عليها فهو نظام متحرك ليس مرتبطا بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو لوائح عقيمة أو نظم ترقيات أو مكافآت تقليدية فهو أسلوب يدفع إلى الابتكار والخلق ولا يتعامل مع الفرد على أساس أنه ترس فى آلة فهو يحترم ملكاته وقدراته وانجازاته، فى نفس الوقت يحقق هذا النظام الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس لأن كل شىء يستمد منطقة من النتائج فمن يحقق هدفا تم الاتفاق عليه استحق الثواب ومن لم يحقق هذا الهدف استحق العقاب.

ولذلك فالإدارة بالأهداف والنتائج هى ثورة بيضاء على ما سبقها من اساليب فهى تحول جاد لحضارة جديدة حضارة يسودها روح الفريق والتربية الرياضية كلها تعمل بروح الفريق فهذا هو الأسلوب المناسب لاستخدامه فى جميع مجالات التربية الرياضية لتحقق هدفها السامى وهو النمو الشامل المتزن للإنسان وتعديل سلوكه ليتكيف مع مجتمعه ويحيى حياة سعيدة.



مبادىء الإدارة

يعرف القاموس المبادىء أو الأسس بأنها عبارة عن قاعدة أو محك أو معيار يستخدم للحكم على فعل أو أداء معين بشرط أن يكون هذا الفعل أو العمل مقبول من الناحية الاجتماعية.

أى أن المبدأ يحدد الأسلوب أو الطريقة التى تتم بها الأعمال المختلفة وبذلك تكون المبادىء هى عبارة عن مفاهيم أو أحكام عامة يتفق عليها الناس وتبنى على الحقائق العلمية أو الأحكام الفلسفية والتى تستمد من العلوم المختلفة عن طريق التجريب والمعرفة والخبرة والفهم وتستخدم كموجهات فى صياغة الأحكام أو القرارات وتحديد شكل الأعمال أو الأفعال أو الأداء الذى نقوم به.

واسترشادا برأى فايول **Fayol** وسيد الهوارى وجميل توفيق تكون مبادىء الإدارة على النحو التالى:

١ ـ النظام	Discipline
٢ ـ السلطة والمسئولية	Authority and Responsibility
٣ ـ وحدة السلطة الآمرة	Unity of command
٤ ـ تقسيم العمل	Division of work
٥ ـ المركزية	Centralization
٦ ـ وحدة التوجيه	Unity of Direction
٧ ـ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	
٨ ـ تعويض الأفراد ومكافآتهم	Remumeration
٩ ـ المساواة	Equity
١٠ ـ روح التعاون	Esprite de corps
١١ ـ المبادرة	Initiative
١٢ ـ تدرج السلطة	Scalar Chain

١٣ ـ استقرار العمالة Stability of tenure

١٤ ـ الترتيب Order

وعند تناولنا لهذه المبادىء بالشرح يمكننا القول إن:

١ ـ النظام Discipline

من الصعب إحداث العملية الإدارية بصورة فعالة فى غياب الضبط والربط فمدرب احدى الفرق بالنادى مثلا يجب عليه وضع التعليمات التى تتعلق بحسن سير العمل فى الملعب ولا يتهاون فى تنفيذها مثل:

ـ عمليات الحضور والانصراف للاعبين وغيرهم.

ـ متابعة مستوى كل لاعب بأسلوب علمى دقيق.

ـ متابعة تنفيذ واجبات اللاعبين داخل وخارج الملعب.. الخ. مثل هذا المدرب يكون قادرا على تحقيق هدف العملية الإدارية.

ومدير النادى الحريض على تنظيم عمله بأسلوب علمى واضح مثل:

ـ الاجراءات المتبعة فى حالات الإجازات المرضية والاعتيادية وغيرها.

ـ الاجراءات المتبعة لإنجاز العمليات المختلفة داخل النادى وخارجه.

ـ واجبات وحقوق العاملين على مختلف مستوياتهم.. الخ. كل هذه الأمور تساعد على حسن سير العمل داخل المنشأة الرياضية.

عموما، وضع النظم والالتزام بها ليس شيئا عتيقا أو مساساً بالحريات والكرامة كما يتصور البعض خطأ ولكنه يساعد على الإنجاز.

٢ ـ السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

لقد اتفقنا سلفا أن السلطة تتمثل فى الحق بتكليف المرؤوسين بالقيام بأعمال ضرورية لتحقيق هدف ما، وهذا هو جوهر العملية القيادية، أما المسئولية فهى الحق فى محاسبة المرؤوسين عن أداء واجبات معينة وفى نفس الوقت يجب أن تتكافأ السلطة مع المسئولية ولا يزيد أو يقل أحداها عن الآخر فبقدر السلطة تكون

المسئولية حتى لا يكون هناك خلل فى العملية القيادية، ومن مسئوليات مدير عام النادى تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وهو مسئول عن حسن سير العمل داخل هذه المنشأة الرياضية فإذا لم تكن لديه السلطة التى تتناسب مع حجم هذه المسئولية يصبح هذا المدير غير قادر على تحمل هذه المسئولية لأنه يحقق هذه الأعمال من خلال أشخاص آخرين. فإذا حدث خلل فى السلطة والمسئولية تختل ادارة النادى بالكامل ويصبح منشأة رياضية عاجزة عن تحقيق أهدافها تماماً.

٣ ـ وحدة السلطة الآمرة Unity of Command

إن عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية فى الهيكل التنظيمى أو بمعنى آخر وضوح التبعية والقيادة أو بشكل آخر عدم وضوح من يرأس مَنْ؟ ومن يتبع مَنْ؟ يحدث ارتباك للعملية الإدارية بأكملها. وتساعد على الأزدواج والتضاد.

فلو تصورنا مدربى الفرق الرياضية فى أحد مراكز الشباب، وتساءلنا لمن تكون تبعيتهم المباشرة؟ ممن يتلقون تعليماتهم؟ هل من إدارى الفرق؟ أم من مراقب عام الألعاب؟ أم من مساعد مدير عام النادى؟ يلزم أن يظهر تبعيتهم بوضوح فى التنظيم حتى لا يكون هناك ازدواج فى التعليمات وخلط فى المفهوم، ويكون نتيجة ذلك عرقلة سير العمل وتعويق العملية الإدارية.

٤ ـ تقسيم العمل Division

تقسيم الأعمال على المرؤوسين عملية هامة لإنجاز هذه الأعمال ويجب أن تكون دقيقة كما وكيفا بحيث يكون الفرد المناسب للعمل المناسب فلا يجوز أن نعطى مسئولية الإشراف على الفرق الرياضية لخريج كلية العلوم مثلا فى هيئة رياضية ولا يجوز أن يقوم خريج كلية التربية الرياضية بأعمال الحساب الختامى لهذه الهيئة،فيجب أن يقسم العمل بجرعات مناسبة من حيث الكم والتخصص.

٥ ـ المركزية Centralizotion

ولا نعنى هنا أن يركز العمل كله تحت إشراف فرد واحد ولكن أن يكون هناك مركزية لكل فرد فى جرعة العمل التى حددت له سلفا فى تقسيم العمل بمعنى أن من حدد له مهمة الإشراف على الفرق الرياضية لا يضاف إليه مهمة الإشراف

على العمليات الحسابية فى النادى مثلا بل يكون له حق اتخاذ القرار فى حدود عمله فقط.

٦ ـ وحدة التوجيه Unity of Direction

وهذا يتفق إلى حد بعيد مع المبدأ ٤، ٥ فيجب تجميع الأنشطة التى تعمل على تحقيق هدف واحد تحت خطة موحدة وإشراف موحد حتى يكون التوجيه فعال وذو جدوى ولا يعوق العملية الإدارية.

٧ ـ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual to ceneral Interest

ويعنى هذا المبدأ ـ تطويع المصلحة الشخصية لصالح العمل ولا يكون هناك تعارض بينهما فلو تصورنا أن من سياسة أحد الهيئات الرياضية ترشيد الإنفاق لقلة الموارد ويرغب مجلس الإدارة فى تخصيص مكافأة للعاملين الذين هم فى أمس الحاجة إلى هذه المكافأة فلا يكون من الحكمة إلغاؤها ولكن تصرف بما تسمح به ميزانية هذه الهيئة مع تبصيرهم بالأسباب التى دعت إلى صرف المكافأة مخفضة حتى لا يكون هذا القرار محبطا لهم ويؤثر على الروح المعنوية لهؤلاء العاملين.

٨ ـ تعويض الأفراد ومكافآتهم Remuneration

يجب أن تتناسب الأجور مع حجم الأعمال التى يقوم بها الأفراد حتى يمكن تنمية عامل الولاء للهيئة الرياضية ونعطى فرصة للمرؤوسين كى يبتكروا ويبدعوا ولن يكون ذلك إلا إذا سيطر عليهم شعور الرضا ولن يشعروا بالرضا إلا بشعورهم بالعدالة لأن الولاء وليد العطاء. وقد يكون التعويض معنويا يتلخص فى كلمة ثناء.

٩ ـ المساواة Equity

لا يتأتى الولاء فقط عن طريق النواحى المادية وعدالة الأجور ولكن يجب أن يواكبه عدالة فى المعاملة الإنسانية من حيث العطف ووضع الاعتبارات الإنسانية

موضع التطبيق أثناء سير العملية الإدارية، فمدرس التربية الرياضية الذى يشمل تلميذ معين برعاية خاصة ويعطف عليه دون الآخرين لأن هناك صلة قرابة فقط دون أن يكون مبدعا فى الحصة، مثل هذا السلوك يولد لدى باقى التلاميذ الإحساس بعدم العدل وهذا سلوك غير مرغوب فيه لأنه مثبط للهمم ويفقد درس التربية الرياضية قيمته التربوية ويفقد مدرس التربية الرياضية قدرته على تنفيذ الدرس بصورة مثالية للشك فى عدالته، ويجب أن نتذكر باستمرار الحكمة القائلة «المساواة فى الظلم عدل».

١٠ ـ روح التعاون Esprit de corps

لا ننس، أن التربية الرياضية تمارس هذا المبدأ بنجاح فى أنشطتها فهى تقوم على التعاون وروح الفريق وتمارسه عمليا فإذا غاب التعاون بين فريق كرة القدم أصبح من الصعب عليه إحراز الأهداف فالأنانية فى التربية الرياضية تفقدها أهم خصائصها، فى نفس الوقت لو غاب التعاون فى إدارة أحد الأندية الرياضية كان من الصعب عليه تحقيق اهدافه وإذا غاب التعاون فى درس التربية الرياضية أصبح مملا وفاشلا.

فالتعاون مبدأ لا تكفى هذه السطور لشرحه أو إبراز مميزاته ولكن نحن نشير إليه فقط فى هذا المقام فالعملية الإدارية لأى مجال من مجالات التربية الرياضية تهتز تماما إذا غاب عنها روح الفريق.

١١ ـ المبادرة Initiative

التعزيز عكس الإحباط والتعزيز وليد النجاح والنجاح غالبا هو الوليد الشرعى للمبادرة فاللاعب يتحمس لتنفيذ خطة فريقه إذا كان له رأى فيها وشارك فى وضعها فنجده يبذل قصار جهده لإنجاح هذه الخطة لإحساسه أنها نابعة منه فهو يحاول دائما أن يعمل على نجاح أى عمل يشعر أنه هو صاحبه. وقلما تكون هناك مبادأة من فرد يعمل لتحقيق أعمال الغير. وهذه عملية نفسية هامة لا يتجاهلها أبدا المدير الناجح.

١٢ ـ تدرج السلطة Scalar chain

إن التدرج الواضح السليم فى السلطة يؤدى إلى الاستقرار فعندما يكون مدرب الفريق ملما بأن اتصاله يكون مع ادارى الفريق وأن إدارى الفريق اتصاله مع مراقب عام الأنشطة وأن مراقب عام الأنشطة اتصاله مع مدير عام النادى وهكذا تكون السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل، كل يعرف ما له وما عليه، هذا بالتأكيد يساعد على الاستقرار.

١٣ ـ استقرار العمالة Stability of tenure

إن عدم استقرار العمالة يؤدى إلى عدم استقرار العمل والعاملين وعدم استقرار العاملين يبعد عنهم عامل الطمأنينة، إن عمليات التبديل والتغيير التى لا تبنى على أسباب موضوعية تكون مكلفة ماديا ومعنويا فتغير مدرس الفصل باستمرار لمجرد أن ناظر المدرسة لا يستلطفه بعد أن يكون قد بدأ شوطا مع تلاميذه وتعرف عليهم وعلى قدراتهم واستعداداتهم وميولهم وأوجد عامل الألفة بينه وبين تلاميذه هذا عمل غير مستحب.

وتغيير مدير عام النادى على فترات قصيرة لمجرد أن بعض الأعضاء ذو الحيثية فى النادى لا يروق لهم، فهذا أيضا غير مستحب حيث يؤدى التغيير المستمر الذى يتم بأسباب واهية إلى إرباك العمالة فى هذا النادى لأن هناك كثير من الوقت الضائع فى عمليات الدراسة التى يقوم بها كل مدير جديد، دراسة المدير للعاملين ودراسة العاملين للمدير فإذا تكرر هذا كثيرا فكيف نحدث عملية الإدارة ونرى ثمرتها، والحقيقة التى لا تقبل الشك هو أن عدم استقرار العمالة داخل أى منشأة رياضية يؤثر تأثير مباشرا وغير مباشرا بالسلب على العملية الإدارية فيها.

١٤ ـ الترتيب Order

الترتيب فى تنفيذ المهام ووضع الأوليات من العمليات الحيوية وأيضا ترتيب الأفراد أو المعدات أو السجلات.. الخ. فالترتيب يسهل مهمة الإدارة ويختصر الوقت لتحقيق الأهداف، والترتيب مبدأ هام فى عمليه اقتصاد الوقت والجهد والمال.

صفات المدير:

تناول فايول هذه الصفات من وجهة نظره وأجملها فى الآتى:

١ ـ صفات جسمية.

٢ ـ سمات عقلية ونفسية.

٣ ـ صفات تربوية.

٤ ـ صفات فنية.

٥ ـ صفات تتعلق بالخبرة.

ويمكن أن نلقى الضوء على هذه الصفات وربطها بالمربى الرياضى حيث أن المدرس هو مديرا لدرس التربية الرياضية فى المدرسة والمدرب مديرا لفريقه داخل الملعب. وقد يكون هذا المربى مديرا لنادى رياضى أو مركز شباب... الخ. ويمكن أن نقول فى الصفات الآتى:

١ ـ الصفات الجسمية:

إن المدير فى مجال التربية الرياضية يمثل نموذجا يحتذى به فمن غير المعقول أن يكون مدرس تربية رياضية وعنده تشوه فى القوام، أو مدرب فى ملعب ويؤدى عمله وهو جالسا على مقعد لأنه لا يتحمل العمل واقفا هذا بالإضافة إلى أن أول شيء يظهر فى الإنسان هو مظهره العام، هو الذى يعكس الانطباع الأول عنه لدرجة أنك عندما يقع بصرك على فرد يمكن أن تتوقع وظيفته وسلوكه. فسلامة الجسم وصحة الفرد وارتفاع مستوى لياقته البدنية تساعده على اداء اعماله بدقة وكفاءة فى نفس الوقت يتمتع باحترام الآخرين.

٢ ـ السمات العقلية والنفسية:

ويجب أن يتمتع المدير بصحة عقلية عالية حيث أن العمليات العقلية العليا من قدرة على الفهم والإدراك والتصور والتفكير كلها عناصر مطلوبة لاتخاذ قرار سليم. هذا ويجب أن يتمتع بالاتزان النفسى، وله القدرة على ضبط النفس فى كل المواقف وأن يكون هادىء الطبع بعيدا عن القلق، يثق فى نفسه، ذو شخصية

قيادية مرحة بعيد عن الاكتئاب، يتمتع بالاتزان الانفعالى، عطوفا كريم الخلق، على درجة كبيرة من الروح الرياضية.

٣ ـ صفات تربوية:

تكتسب وظيفة أى مدير أهميتها فى كونها عملية تربوية لمن يديرهم حيث أنه يتعامل مع أفراد لكل منهم صفاته وخصائصه ورغباته وميوله واتجاهاته يجب أن يتمتع بروح الأب والأخ الأكبر وأن يكون متعاونا قادرا على تحمل المسئولية ذو ثقافة عامة عالية علاوة على تعمقه فى تخصصه وأن يكون ملما بعلوم التربية وفن العلاقات العامة والتعامل مع الآخرين، قادرا على نقل خبراته للآخرين بأسلوب مقبول يتناسب مع من هم تحت الإدارة. ولن يتمكن من تنفيذ الأعمال من خلال آخرين إلا إذا كان يتمتع بصفات تربوية عالية.

٤ ـ الصفات الفنية:

وهذه الصفات متعلقة بالعمل الذى يديره فيجب أن يكون ذو تأهيل مهنى على مستوى عالى فى تخصصه. فمدير أى مؤسسة رياضية يفضل أن يكون خريج كلية التربية الرياضية علاوة على القدرات الإدارية اللازم توافرها فيه.

فكلما كان المدير ذو تأهيل عالى فى تخصصه كلما كان ذلك دافعا لاحترام قراراته لأنها سوف تكون غالبا قرارات رشيدة فى كثير من الأحيان. ويجب أن لا يجمد نفسه تخصصيا، بل يحاول تنمية معلوماته ومعارفه بأن يطلع على كل جديد فى مجاله، فالاطلاع المستمر على كل جديد يظهر فى مجال تخصصه والإلمام به، والاشتراك فى الجمعيات والهيئات المهنية تجعله دائما على مستوى العصر. بل ويجب أن يطلع على كل جدد يتصل اتصالا غير مباشر بتخصصه، فالسعى الدائم للمعرفة يكسب الإنسان احتراما.

ومثل هذه الأمور تعمق فنية الإدارة لأن الإدارة فن ولابد لمن يمارسها أن يتمتع بخاصية الموهبة على الإدارة فهى قدرة خاصة. فكم صادفنا فى حياتنا من مدرس على مستوى علمى عالى ولكنه غير قادر على توصيل مادته للتلاميذ، وكم صادفنا فى حياتنا من أطباء على مستوى علمى عالى وتخصص رفيع ولكنه لا

يحالفه التوفيق فى إدارة مستشفاه، وهكذا فى كل المجالات والأمثلة كثيرة من واقع الحياة. فلو كان المدير على مستوى تخصص رفيع ويتمتع بموهبة الإدارة، كان ذلك أفضل لتحقيق أهداف ما يدار.

٥ ـ صفات تتعلق بالخبرة:

قد يكون الاتجاه الحديث فى التربية والتربية الرياضية والإدارة قائم فى هذا العصر على ما يسمى بفلسفة الخبرة، والخبرة نشاط يؤدى إلى التغيير وهى مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنتائج، والخبرة تفاعل بين الكائن الحى والبيئة التى يعيش فيها. والخبرة نوعان خبرة مباشرة، وهى التى يكتسبها الفرد بنفسه وبمعرفته، وخبرة غير مباشرة وهى ذلك النوع من الخبرات التى يصل إلينا عبر التاريخ الطويل للحضارة. وتأخذ الخبرة شكلان أساسيان:

(أ) خبرة تامة: وهو ذلك النوع من الخبرات الذى يتأسس على التفكير العقلى والتجريب العملى وربط النتائج بالمقدمات ومثال ذلك خريج كلية التربية الرياضية ويعمل مدرس تربية رياضية فى أحد المؤسسات التربوية.

(ب) خبرة ناقصة: هو ذلك النوع من الخبرات الذى يقوم إما على التفكير العلمى النظرى فقط أو يقوم على التجريب العملى فقط، ومثال ذلك خريج كلية التربية الرياضية ويعمل مدرسا للغة العربية فى أحد المؤسسات التربوية.

وكلما زادت عدد الممارسات للخبرة التامة لأى شخص فى مهنته كلما كان أقدر على الإنتاج، وكلما زادت ثقته بنفسه، وكان مديرا ناجحا. وقادرا على اتخاذ قرارات سليمة وبالتالى يكون موضع احترام وحب من يديرهم.

إن ما ذكر من صفات للمدير يجب أن تتوفر فى مربى التربية الرياضية حيث أن الأنشطة التى يقوم بها تتطلب هذه الصفات فلو تصورنا مدرس التربية الرياضية على سبيل المثال فإن نشاطه لا يقتصر على المدرسة التى يعمل بها بل قد يمتد إلى خارج المدرسة إلى المجتمع والبيئة التى يعيش فيها وإلى المهنة التى ينتمى إليها.

ومن حيث أنه مدرس داخل المدرسة يقوم بعملية التدريس لمادته ويشرف على

الفرق الرياضية التى تكونها المدرسة، كما أنه يشترك فى عمليات التقويم التى تقوم بها المدرسة وقد يقوم بدور العلاقات العامة فى مجالس الآباء بالمدرسة وخلق عملية الألفة بين المدرسة وأعضاء المجلس من أولياء الأمور، وهو يتعاون مع ادارة المدرسة فى عمليات حفظ النظام والضبط والربط داخل وخارج جدران المدرسة وهو فى نفس الوقت أقرب المدرسين إلى قلوب التلاميذ لاختلاطه الدائم بهم فى ظروف الممارسة فى الملعب حيث يمارس كل تلميذ حريته.

ومن حيث أنه ينتمى لمجتمع ما فهو يساهم بأعمال الخدمة العامة إما بواسطته أو بقيادته لطلبة المدرسة بحكم تأثيره الطيب فيهم فهو قد يساهم فى المناسبات الوطنية التى تهم الحى أو المنطقة أو المحافظة فى نفس الوقت يعمل على غرس القيم الاجتماعية التى تتطلبها البيئة المحلية أو المجتمع الذى ينتمى إليه فى نفوس التلاميذ.

رغم كل هذا فعليه مسئوليات تجاه بيئته الفنية أى مهنته فيجب أن يسلك كل ما يشّرف هذه المهنة فى أن يطلع باستمرار على كل جديد فيها، وأن يكون عضوا فعالا فى نقابتها، وأن يلتحق بمعاهدها للحصول على درجات علمية أكبر تساعده على النمو المعرفى فى تخصصه وتزيد ثقافته، وأن يسلك دائما السلوك الذى يضيف مزيدا من الاحترام والتقدير إلى هذه المهنة التى ينتمى إليها. ولهذا كله فإن مربى التربية الرياضية يجب أن يتمتع بصفات المدير التى سبق الحديث عنها.



عناصر الإدارة:

قد يعبر عنها فى بعض المراجع على أنها وظائف الإدارة أو مهام الإدارة، ولقد قام كثير من العلماء بتقسيم الإدارة إلى عناصر متعددة ومن وجهة نظرى أن التعدد فى الشكل فقط أما المضمون فلا اختلاف عليه.

ولقد قسم هنرى فايول الإدارة إلى خمسة عناصر هى:

١ - التخطيط.

٢ - التنظيم.

٣ - إصدار الأوامر.

٤ - التنسيق.

٥ - الرقابة.

وقسمها سيد الهوارى إلى عناصر خمسة هى:

١ - التخطيط.

٢ - التنظيم.

٣ - القرار.

٤ - التوجيه.

٥ - الرقابة.

وقسمها لوثر جيليك إلى سبعة عناصر هى:

١ - التخطيط.

٢ - التنظيم.

٣ - إدارة الأفراد.

٤ - التوجيه والقيادة.

٥ - التنسيق.

٦ ـ وضع التقارير.

٧ ـ وضع الميزانيات.

ويرى الكاتب أن الإختلاف فى التقسيمات السابقة كان شكلا وليس مضمونا. لأنه لو نظرنا إلى رأى لوثر نجد أن القيادة هى عنصر من عناصر التوجيه ووضع الميزانيات فى أحد عناصر التخطيط وإدارة الإفراد ليس لها مكان هنا حيث أن الإدارة كلها ادارة افراد لأنها تنفيذ الإعمال من خلال أشخاص آخرين.

ويرى الكاتب أن عناصر الإدارة يمكن أن تكون على النحو التالى:

١ ـ التخطيط : ويشتمل على:

أ ـ سياسات.

ب ـ إجراءات.

جـ ـ موازنات وإمكانات وتنبؤات.

د ـ برامج العمل التنفيذية والزمنية.

٢ ـ التنظيم: ويشتمل على:

أ ـ الهيكل التنظيمى.

ب ـ تقسيم الواجبات.

جـ ـ تحديد المسئوليات والسلطات.

د ـ تحديد العلاقات.

٣ ـ القرار: وتشتمل على:

أ ـ تحديد المشكلة.

ب ـ تحديد البدائل وتقويمها.

جـ ـ اختيار البديل الأمثل.

د ـ إصدار القرار.

٤ ـ التوجيه: ويشتمل على:

أ ـ اتصالات.

ب ـ روح معنوية.

جـ ـ القيادة.

(وتلعب فيه العلاقات العامة دوراً هاماً).

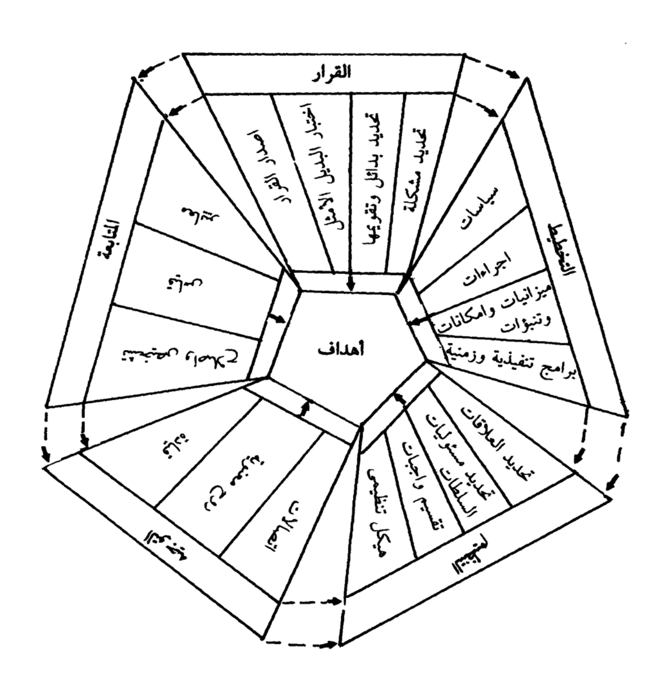
٥ ـ المتابعة: ويشتمل على:

أ ـ معايير.

ب ـ القياس.

جـ ـ التشخيص والعلاج.

وكل هذه العناصر تعمل لتحقيق هدف معين



شكل يوضح

عناصر العملية الإدارية

الفصل الثانى

التخطيط

* مفهوم وتعريف التخطيط
* أنواع التخطيط
* مبادىء التخطيط
* عناصر التخطيط
* مزايا التخطيط
* نموذج تطبيقى

التخطيط

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو أحد العناصر الأساسية فى الإدارة، وهو عملية مستمرة وتعنى وباختصار شديد الاعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الهدف، والتخطيط يرمى إلى وضع أهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفوز ببطولة الجمهورية هذا العام أو أهداف طويلة المدى مثل اشتراك مصر فى دورة أولمبية وتحقيق مراكز متقدمة لبعض الناشئين.

عموما هذه الأهداف هى التى تحدد ماذا يجب أن نفعل؟ وكيف نصل إليه؟ ومن الذى يفعل؟ كما أن هذه الأهداف فى نفس الوقت تحدد الاستراتيجية التى تتبع لكى نصل إلى تحقيقها، وهى تحدد أيضا أين نتجه؟ ويجب أن يحقق التخطيط هدفين رئيسيين:

١ ـ تمكين المسئول عن التخطيط من أن يتنبأ ويسيطر على المواقف بفاعلية فى الهيئة الرياضية التى يقوم بإدارتها.

٢ ـ يساعد المدير على رسم مستقبل الهيئة الرياضية التى يعمل بها والتخطيط ليس قاصرا على المستويات العليا فى الإدارة ولا حكرا عليها دون غيرها. بل كل مدير على مستواه وفى حدود إدارته له وظيفة تخطيطية قد تختلف فى الحجم طبقا لظروف العمل فى هذه الإدارة.

والتخطيط يعتبر علامة إرشاد تنير الطريق أمام كل مدير، وتحدد المسارات الصحيحة التى يجب عليه أن يسلكها لتحقيق الهدف.

وعلى ذلك فإن التربية الرياضية دون تخطيط هى أنشطة لا حياة فيها ولن تعرف الازدهار ولا التقدم.

تعريف التخطيط:

يعرفه على السلمى بأنه:

«تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة».

يعرفه سيد الهوارى بأنه:

«مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل والتى تنتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم».

يعرفه حسن توفيق بأنه:

«تحديد الأهداف التى يسعى المشروع لتحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الإهداف آخذا فى الاعتبار الإمكانات والقيود التى تفرضها ظروف المناخ المحيط بالمشروع».

ويعرفه فايول Fayol بأنه:

«التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل».

ويعرفه جورج تيرى George Terry بأنه:

«هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة».

ويتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتتنبأ به وتتوقعه ويجب أن تكون المرونة والدقة من أهم سمات التخطيط، المرونة تحسبا لما قد يطرأ فى المستقبل من تغييرات غير متوقعة، والدقة لضمان تحقيق الأهداف التى يسعى التخطيط لتحقيقها.

ويرى **الكاتب أن التخطيط هو:** «عملية تتم لخطه ما يشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات تتعلق بأهداف منشودة يلزم تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة».

أنواع التخطيط:

كثرت الآراء وتعددت فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التى يقام عليها كل تقسيم، فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقا للهدف أو المركزية أو المدة أو الوسائل وأنواع التخطيط التى تهم التربية الرياضية وبالتالى تصبح أكثر وضوحا لكثرة استخدامها فى هذا الميدان التخطيط طبقا للمرحلة الزمنية أى المدة ويمكن أن تكون على النحو التالى:

١ ـ تخطيط طويل الأجل.

٢ ـ تخطيط متوسط الأجل.

٣ـ تخطيط قصير الأجل.

وسنعرض هنا لكل نوع من هذه الأنواع وذلك لإلقاء الضوء عليها.

١ ـ التخطيط طويل الأجل:

قد يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة ويكون هذا النوع من التخطيط معنى بتكوين الإبطال على المدى الطويل فى بعض الأنشطة الرياضية، أى تتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث فى الجمباز مثلا

لأن لاعب الجمباز يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم المتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دوليا، ومن ناحية أخرى يجب العناية بتخطيط مناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسى إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطا استراتيجيا بعيد المدى.

٢ ـ التخطيط المتوسط الأجل:

ويتراوح من ٤ ـ ٥ سنوات تقريبا، وينبثق من التخطيط طويل الأجل، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعدادا للدورة الأولمبية القادمة وغالبا تقسم إلى خطط قصيرة الأجل، تحقق فى النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل.

٣ ـ التخطيط قصير الأجل:

ومدته سنة تقريبا وهو الأكثر شيوعًا فى التربية الرياضية خاصة فى جمهورية مصر العربية ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالى مثل بطولات المناطق أو بطولات الجمهورية، وفى المدارس يكون هو التخطيط لمقررات عام دراسى واحد، أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط قصير الأجل بالنسبة للأنشطة المختلفة على النحو التالى:

(١) فترة الإعداد:

وتتروواح مدتها من ثمان أسابيع إلى اثنى عشر أسبوعًا أى قرابة ثلاثة شهور وتعمل على تحقيق ما يلى:

أ ـ العمل على تنمية الصفات البدنية العامة والخاصة.

ب ـ اكتساب وتحسين المهارات الأساسية لكل لاعب.

جـ ـ اكتساب المقدرة الخططية الخاصة بالنشاط.

د ـ خلق الروح التربوية وتنمية الصفات الإرادية بين اللاعبين.

وتنقسم عادة هذه الفترة إلى مرحلتين أو ثلاثة.

- **المرحلة الأولى** والغرض منها إعداد بدنى عام مع قليل من الإعداد المهارى.
- **المرحلة الثانية** والغرض منها إعداد بدنى عام وخاص ومهارى.
- **المرحلة الثالثة** والغرض منها وضع اللاعب فى ظروف تشبه ظروف المنافسات التى يتعرض لها تماماً.

(٢) فترة المنافسات:

تختلف مدتها من نشاط إلى آخر وتتم فيها المنافسات الداخلية والخارجية للنشاط ويكون الأساس فى هذه الفترة هو العمل على احتفاظ اللاعب والفريق بالأداء المثالى الذى يكون قد وصل إليه في نهاية فترة الإعداد. تتلخص أغراضها فى الآتى:

- المحافظة على مستوى اللياقة البدنية والمهارية الذى وصل إليه اللاعب.
- المحافظة على مستوى الحالة الخططية والفنية الممتازة الذى وصل إليها اللاعب.

(٣) فترة الراحة الايجابية أو الفترة الانتقالية:

ومدتها هذه الفترة قد تصل إلى أربعة أسابيع، وتلى فترة المنافسات مباشرة حتى يستريح اللاعب من الحمل ذو الشدة العالية الذى تعرض له أثناء فترة المنافسات وأغراضها تتلخص فى الآتى:

- الترويح عن اللاعبين بعد الشد العصبى الناتج عن المباريات.
- العمل على عدم هبوط مستوى اللياقة البدنية العامة والخاصة.
- محاولة الاحتفاظ بالمستوى المهاري الذى وصل إليه اللاعب.
- العمل على تنمية الصفات الخلقية والإرادية.

ويجب أن لا تبنى الخطة السنوية القصيرة الأجل من فراغ بل يجب أن تنبع من الخطة المتوسطة الأجل، والخطة المتوسطة الأجل تكون وليدا لخطة طويلة الأجل فإذا تم التخطيط لخطط تتابعية بهذا الأسلوب كان تخطيطا ناجحا ولكن للأسف فى معظم مجالاتنا الرياضية يتم وضع كل نوع بعيداً عن الآخر، هذا إذا كان فيه آخر ـ لذلك يولد التخطيط قصير الأجل مغتربا ونتائجه قاصرة قد تحقق جزءاً من الأهداف ولكنها بعيدة عن الأمانى والطموحات.



مبادىء التخطيط:

يعتمد التخطيط الناجح على بعض المبادىء الهامة نوجزها فيما يلى:

١ ـ المرونة.

٢ ـ الاعتماد على الإحصاءات السليمة والحقائق العلمية الصحيحة.

٣ ـ البعد عن الفردية.

٤ ـ مراعاة الإمكانيات المتيسرة.

٥ ـ مراعاة مصالح جميع أفراد الهيئة الرياضية.

وهذه المبادىء ليست نهائية ولكن هى أفضل المبادىء للحصول على تخطيط ناجح رشيد قادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية التى يتم التخطيط لها. فقد تزاد هذه المبادىء عند الضرورة وهذا يرجع إلى نوعية الخطة التى يتم لها التخطيط ونوعية، الهيئة وقد يرجع أيضا إلى نوعية النشاط الذى تحتويه الخطة، لأنه سبق واتفقنا على أن المبادىء هى عبارة عن مفاهيم أو أحكام عامة يتفق عليها الأفراد وتبنى على الحقائق العلمية أو الأحكام الفلسفية والتى تستمد من العلوم المختلفة عن طريق التجريب والمعرفة والخبرة والفهم وتستخدم كموجهات فى تحديد شكل الأعمال التى نقوم بها.

ولإعطاء فكرة مختصرة عن هذه المبادىء السابقة يجدر بنا أن نتناول كل منها بالشرح

١ ـ المرونة: التخطيط هو سلسلة عمليات تنبؤية مستقبلية أى تتعلق بالمستقبل حيث تتحقق الأهداف المنشودة فى تاريخ قادم أى أن التخطيط يتعامل مع ظروف ومتغيرات متوقعة وليست أكيدة ولذا يجب أن يكون التخطيط على درجة عالية من المرونة، بحيث يمكنه أن يتعامل مع الظروف الطارئة التى لم تكن فى الحسبان، يقوم على أساليب متعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد. فمهما كانت براعة المخطط ودقة التخطيط وصدق البيانات والمعلومات التى تم الاعتماد عليها فى عملية التخطيط فإنه لابد من أن نتوقع متغيرات جديدة طارئة. هذه المتغيرات الطارئة لا يقلل من آثارها السلبية إلا تخطيط مرن.

٢ ـ الاعتماد على الإحصاءات السليمة والحقائق العلمية الصحيحة: بمعنى أن تكون دعائم التخطيط هى المعلومات الصحيحة التى ننطلق منها وأن لا يتم التخطيط على الافتراضات التى ليس لها أساس علمى مقبول حتى يكون تخطيط موضوعى وصادق قادرا على ترجمة الأمانى إلى واقع، لذا كان لزاما علينا الاعتماد على العلم فى التخطيط حتى لا تصبح الآمال سرابا.

٣ ـ البعد عن الفردية: وذلك بأن يشترك فى عملية التخطيط أكبر عدد ممكن من المسئولين من مستويات مختلفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتجميع خبراتهم والخروج بحصيلة أفضل من النتائج للاستفادة منها فى عملية تخطيطية شاملة.

٤ ـ مراعاة الإمكانات المتيسرة: قبل الشروع فى عملية التخطيط يجب الإلمام التام بكافة الإمكانات المادية والبشرية من حيث الكم والكيف حتى تخرج العملية التخطيطية على مستوى الواقع لا على أساس التخمين، وكم من خطط تم التخطيط لها دون حساب الإمكانات فخرجت واصطدمت بالواقع وكان نصيبها الفشل الذريع، فمثلا كيف يمكن التخطيط لفريق التزحلق على الجليد فى عدم وجود ميدان جليد، كيف يمكن التخطيط لفريق ناشئين من الجمباز فى عدم وجود أجهزة كاملة، إن دراسة الإمكانات المتيسرة قبلإجراء أى تخطيط هو أمر حيوى لا يمكن تجاهله بأى حال من الأحوال.

٥ ـ أن يراعى مصالح جميع أفراد الهيئة الرياضية: بمعنى أنه لا يجب أن يولى أهمية للمدربين عن اللاعبين أو للإداريين عن الحكام ولا يعمل لتحقيق صالح فئة دون الأخرى ولا يهتم بفئة على حساب فئة أخرى بل يجب مراعاة التوازن التام لصالح كل الفئات أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد الهيئة الرياضية.

يتضح مما سبق أن هذه هى أهم المبادىء التى يجب أن تقوم عليها أى عملية تخطيطية ناجحة.



عناصر التخطيط:

تتكون الإدارة من عدة عناصر إحداها بل وأهمها التخطيط فى نفس الوقت يتكون التخطيط من عناصر فرعية هى:

١ ـ الأهداف.

٢ ـ السياسة.

٣ ـ الإجراءات.

٤ ـ التنبؤات والموازنات.

٥ ـ برامج العمل التنفيذية والزمنية.

ويجب على كل من يعمل فى مجال التربية الرياضية الإلمام التام بهذه العناصر الخمسة.

١ ـ وضع الأهداف:

عملية وضع الأهداف ذات أهمية قصوى حيث أنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها، فهى كالمنار الذى يهتدى به المخططون والمنفذون، ويجب أن تكون على درجة عالية من الوضوح بحيث يستوعبها كل من يعمل على تحقيقها لأن كل مجهول مكروه والإنسان لا يمارس فى حياته إلا ما يستطيع وما يحب ووضوح الأهداف يضعها فى صيغة المعلوم السهل.

فلو تصورنا أفراد فريق ما يعرف كل منهم أن من أهداف ناديه الفوز فى بطولة الجمهورية هذا العام بمراكز متقدمة، وجمعهم المدرب وبدأ يشرح لهم هذا الهدف وأبعاده وكيف تم اختيار هذا الهدف وأن النادى يعتمد عليهم فى تحقيقه وأن ثقته بهم وبمستواهم كانت دافعا أن يكون هذا هدفه، ثم يشرح لهم الآثار الإيجابية التى سوف تنعكس عليهم نتيجة تحقيقهم هذا الهدف وكذلك الآثار السلبية التى قد تنتج عند الفشل فى تحقيقه.

لذا فإن وضوح الهدف وتحديده بهذه الصورة سوف يكون حافزا لكل فرد فى

الفريق ليس هذا فحسب بل وقد يتبناه الأفراد ويعملون جاهدين على تحقيقه باعتباره هدفا لهم وليس للنادى فقط.

٢ ـ السياسة:

هى عبارة عن مجموعة من الاتجاهات العامة التى تؤدى إلى فهم عام من حيث توجيه وترشيد تفكير المرؤوسين عن اتخاذ القرارات، وبمعنى آخر هى مجموعة قواعد وتعليمات وإرشادات لتوجيه سلوك العاملين فى أحد مجالات التربية الرياضية/الذى يتم التخطيط له وتوضع بواسطة المديرين فى المستويات العليا لتوجيه وضبط العمل فى المستويات الأقل وهى قد تكون صريحة فى شكل نشرات أو تعليمات أو قد تكون ضمنية، فمثلا رئيس مجلس إدارة أحد الهيئات الرياضية يتبع باستمرار سياسة إتمام العمال بواسطة العمالة المتيسرة لديه ولا يفضل الاستعانة بأفراد من خارج الهيئة، أو رئيس مجلس إدارة هيئة رياضية يعمل فى حدود الميزانيات المتاحة ولا يفضل عمليات الاقتراض ولذلك فهو يميل إلى سياسة ترشيد الإنفاق.

لذا فإن السياسة هى الطريق الرئيسى الذى يقودنا لتحقيق الأهداف.

٣ ـ الإجراءات:

هى عبارة عن هيكل يتضمن الخطوات التفصيلية التى يجب أن يتبعها العاملون فى المنشأة الرياضية على كافة مستوياتهم بحيث نضمن حسن سير العمل فى إطار الإهداف المطلوبة فمثلا ما الذى يجب اتباعه عند صرف الإدوات أو شرائها؟ ما هى الخطوات التى تتبع لإنشاء ملعب داخل النادى؟ وهكذا.

٤ ـ الميزانيات:

يتطلب التخطيط لأى خطة رياضية تحديد التكاليف اللازمة وبنود الإنفاق عليها ومصادر تمويلها لضمان استمرارية العمل وسيره فى إطار الخطة الموضوعة وكذا تحديد الإمكانيات ـ كما ونوعا ـ المطلوبة لتحقيق هدف الخطة الموضوعة سلفا.

٥ ـ برامج العمل التنفيذية والزمنية:

هى الخطوات التنفيذية للخطة وما يتطلبه هذا التنفيذ من طرق وأساليب وتوزيع زمنى وإمكانيات وأساليب تقويم مناسبة ويجب أن يشتمل البرنامج فى التربية الرياضية على العناصر التالية:

(أ) الأسس التى يقوم عليها البرنامج:

إن أى برنامج يجب أن يبنى على أسس ومبادىء خاصة به طبقا لنوعيته وظروف النشاط الذى صمم من أجله وتختلف هذه الأسس والمبادىء من برنامج لآخر طبقا للظروف السالفة الذكر.

(ب) هدف البرنامج:

وهدف البرنامج يستمد عادة من هدف الخطة التى يتم التخطيط لها. ويفضل أن تكون أهداف البرنامج إجرائية، وقابلة للتحقيق والقياس وتتمشى مع الإمكانيات والظروف البيئية المحيطة مع الوضع فى الاعتبار أنه لا يمكن فصل أهداف البرنامج عن المحتوى الذى يتضمنه لأن المحتوى يتم تحديده أساسًا بناء على هذه الأهداف كما أن طرق وأساليب التدريس والتدريب ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف لأنها تعمل على تحقيقها كما أن عمليات التقويم تهدف أساسا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف فى أهداف البرنامج وفى المحتوى وأساليب وطرق التنفيذ المستخدمة.

(جـ) محتوى البرنامج:

يشتق عادة محتوى البرنامج من محتوى الخطة ولكن يحدده البرنامج بصورة تفصيلية وعلى كل الأحوال فيجب أن يظهر محتوى البرنامج على شكل إحماء ـ إعداد بدنى ـ إعداد مهارى ـ تهدئة أو ختام كما هو موضح فى مثال درس التربية الرياضية الآتى.

ـ **الإحماء:** وعادة ما تكون عملية الإحماء بين ٣ ـ ٥ دقائق.

وهى من العمليات الرئيسية فى درس التربية الرياضية حيث أن الغرض منها هو تدفئة الفرد بوجه عام وتهيئة العضلات المنوطة بالعمل لاستقبال الأجزاء الرئيسية فى الدرس ويكون عادة باشتراك جميع اجزاء الجسم فى الحركة وحتى لا يتعرض الفرد لمشكلات هو فى غنى عنها لأنه إذا بدأ النشاط دون عمليات الإحماء يعرض الفرد لعواقب وخيمة، ويفضل أن يكون الإحماء متغيرا وحركاته مترابطة يشترك فيها الأطراف والجذع، ويراعى فيه سرعة الأداء والانتقال من حركة إلى أخرى وكذا الربط بين حركات الأطراف بعضها البعض وربطها بحركات الجذع والقدمين وتكون كلها حركات سهلة بسيطة شاملة معروفة خالية من التعقيد ويفضل أن يخدم الإحماء الموضوع الرئيسى فى الدرس، كما يجب أن يكون للأعداد النفسى قسط وافر فى عملية الإحماء يؤهل الفرد نفسيا لتقبل الدرس بروح مرحة، والجدير بالذكر أن يكون لعنصر المرونة نصيب وافر فى عملية الإحماء.

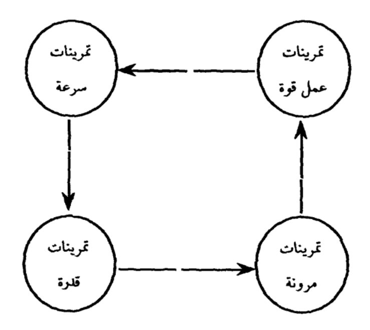
وقد تشمل عملية الإحماء فى درس التربية الرياضية على تمرينات تقليدية تؤدى بالشكل التقليدى أو تؤدى بأسلوب التدريب الدائرى أو على شكل ألعاب صغيرة ولكن يلزم أن يتم أداؤها بصورة تتميز بالاستمرارية لتحقيق هدف الإحماء.

- **الإعداد البدنى**: ويقصد بالاعداد البدنى تنمية الحالة البدنية للتلميذ سواء كانت إعداد بدنى عام أو خاص وذلك عن طريق تنمية الصفات البدنية الأساسية العامة أو الخاصة، وتهدف عملية الإعداد البدنى إلى إكساب الأفراد اللياقة البدنية بصورة تجعلهم قادرين على ممارسة الأنشطة المهارية فى محتوى الدرس بكفاءة دون أن تهبط حالتهم البدنية.

ويجب ألا يغيب عن الذهن أن تنمية الصفات البدنية يتم تنميتها بصورة أفضل لو تم التدريب عليها مجتمعة أى يتم التدريب على أكثر من عنصر فى وقت واحد، فلقد أثبتت الأبحاث على أن الصفة إذا كان التدريب عليها يشتمل على

تمرينات تعمل على تنمية الصفات البدنية الأخرى كالتحمل والقوة فى نفس الوقت وبالعكس فإن التركيز على تنمية صفة بدنية واحدة أثناء التدريب لا يحدث الأثر السريع المطلوب فى نموها.

ويتم تنفيذ الجانب البدنى إما عن طريق تمرينات تؤدى فى صورة تشكيلات معينة أو بأسلوب التدريب الدائرى عن طريق محطات معدة مسبقا، واستخدام نظام التدريب الدائرى باحدى طرق التدريب المعروفة هو أفضل طريقة لتنمية العناصر البدنية لأسباب كثيرة، وأثبتت الأبحاث الحديثة صحة هذا القول ويمكن أن يكون على الشكل التالى:

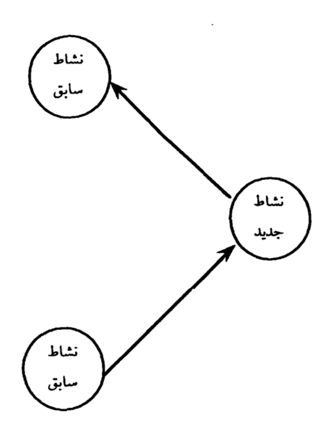


ويجب أن تحدد المحطات بوضوح على الأرض وأسهم توضح طريق الانتقال واتجاهه لعدم ضياع الوقت ويجب أن تحدد الجرعة التدريبية لكل لاعب فى بداية العام الدراسى وقبل كل مرحلة بالقانون:

$\frac{\text{الحد الأقصى}}{٢}$ + ١ ويستغرق الإعداد البدنى فى درس التربية الرياضية من ١٠ ـ ١٢ دقيقة.

الجانب المهارى:

ويستغرق من ٢٠ ـ ٢٥ دقيقة فى الدرس الواحد، ويشتمل على تعليم المهارات الأساسية للألعاب الجماعية والفردية التى يحتويها المنهج وقد يتم تعليم هذه المهارات بالطريقة الكلية أو الجزئية أو الكلية الجزئية أو بطريقة المهارة المربوطة بمهارة أخرى سابقة أو لاحقة. ويفضل أن يتم ذلك عن طريق المحطات بحيث تكون أحد هذه المحطات لتعليم مهارات .النشاط الجديد وباقى المحطات بها مهارات سبق تعلمها ويتواجد المدرس فى محطة النشاط الجديد وتدار باقى المحطات تحت قيادة من الطلبة البارزين فى الأنشطة المعينة ويمكن الاسترشاد بالشكل التالى أثناء تعليم الحركات فى الجانب المهارى.



الختام: ويطلق عليه النشاط الختامى أو التهدئة وكلها مسميات واحدة وغرضها واحد. وهو خروج التلميذ من الملعب كما دخله هادئا مستريحا قادرا على استقبال باقى الدروس، وقد تتم ببعض التمرينات الخفيفة أو الألعاب الصغيرة الهادئة التى تدخل السرور والبهجة على نفوس التلاميذ.

نعود بعد ذلك إلى عناصر البرنامج بعد عرض هذا النموذج لمحتوى درس تربية رياضية.

(د) تنظيم الأنشطة داخل البرنامج:

ويختص هذا العنصر من البرنامج بتوزيع الحمل ونوعه وزمنه على محتوى البرنامج بأكمله ويتدرج حتى مستوى الوحدة التدريبية فى الملعب أو مستوى الحصة فى درس التربية الرياضية.

(هـ) تنفيذ البرنامج:

ويعنى هذا العنصر من عناصر البرنامج بالخطوات التنفيذية للخطة وما يتضمنه هذا التنفيذ من أساليب وطرق تدريس أو تدريب وإمكانات وخلافه، ولذلك سوف يقودنا الحديث عن طرق التنفيذ سواء كانت طرق تدريس أو تدريب كما يقودنا إلى بعض الأمور التى يجب أن يلم بها صانع البرنامج الرياضى ليعد لها العدة ويضعها فى اعتباره أثناء عملية التصميم ومنها ظاهرة التعب وظاهرة التدريب الزائد، وبذلك يمكنه تجنب الكثير من المشكلات التى تسببها هذه الظواهر أثناء تنفيذ البرنامج. وسوف يتم التعرض لها بصورة مختصرة لتوضيح مفاهيمها.

أولا: طرق التدريس:

وتعنى طريقة التدريس العلاقة بين قيادة المدرس وأداء الأفراد ومادة الدرس والوسائل التعليمية المرتبطة. وهى عبارة عن الوسيلة التى يتبعها المربى حتى تصل عملية التعليم إلى الهدف الذى وضعت من أجله.

*** أهمية طرق التدريس:**

١ ـ تساعد على تحقيق أهداف التربية الرياضية. حيث أن وجود وسيلة مبنية على أسس علمية سليمة يساعد على تحقيق الأهداف إلى أقصى مدى وبأقل جهد وبأقل تكلفة، أى أن وجود وسيلة فعالة أو طرق تدريس حديثة تعنى تحقيق الهدف مع اقتصاد فى الجهد والمال والوقت.

٢ ـ تساهم بصورة فعالة فى إعداد الأفراد كل حسب إمكاناته وقدراته واستعداداته ورغباته.

٣ ـ اجراء عملية التعليم بأسلوب صحيح وفعال: بمعنى أن الطريقة السليمة والتى تتبع فى عملية التعليم يجب أن تراعى جوانب المادة من حيث التسلسل المنطقى كما تراعى الفروق الفردية بين الأفراد.

*** ولكى تكون طريقة التدريس ذات فعالية عالية يجب أن تراعى الآتى:**

١ ـ أن تتعامل مع التلميذ كما هو عليه الآن وتراعى المستوى الذى يبدأ منه حتى يمكنها أن تحقق النتائج المرجوة ولا تكون سببا فى انصراف التلميذ عن المادة.

٢ ـ أن تربط بين المادة والبيئة. وحتى تكون طريقة التدريس جيدة يجب أن تكون أداة ربط بين المادة المراد تعلمها والبيئة التى يعيشها التلميذ حتى يظل مرتبطا ببيئته.

٣ ـ أن تكون العلاقة مباشرة بين طريقة التدريس والغرض المراد تحقيقه: بمعنى أن تكون هذه الطريقة هى الخط المستقيم الذى يصل بنا إلى تحقيق ما يراد تعلمه حتى تتم عملية التعليم فى أقصر وقت.

٤ ـ ألا تكسب التلميذ السلبية: ويقصد هنا أن تتيح للتلميذ القيام بدور إيجابى بالمشاركة فى إدارة درس التربية الرياضية حتى يمكنه ممارسة القيادة بأسلوب عملى.

٥ ـ أن تتميز بالتشويق وتحبب التلاميذ فى المادة المراد تعلمها، وتجعله يسعى

دائما إلى المادة ولا تسعى هى إليه وتتم عملية التعليم عن رغبة لا عن رهبة.

٦ ـ أن تحقق نتائج غير مباشرة بجانب النتائج المباشرة المراد تحقيقها بمعنى أنه إذا كان الغرض من الدرس هو رفع بعض عناصر اللياقة البدنية يجب أن يتعود التلاميذ على الصبر والكفاح والتعاون وغيرها من الصفات التى يتطلبها المجتمع والصفات الإدارية.

٧ ـ أن تتميز بالسهولة والوضوح وعدم التعقيد وتتمشى مع المرحلة السنية للأفراد.

* طرق التدريس فى التربية الرياضية للمهارات الحركية:

من الصعب حصر هذه الطرق تفصيلا أو تفضيل طريقة على أخرى ولكن لكل موقف تعليمى طريقته المناسبة ويمكن أن نشير إلى الطرق التالية فى تدريس المهارات الحركية.

١ ـ طريقة الشرح اللفظى لجوانب الحركة ويراعى فيها مستوى الأفراد من حيث اللغة والوقت الذى تستغرقه والمرحلة السنية.

٢ ـ طريقة النموذج وقد يتم عرض هذا النموذج من خلال المدرس نفسه أو أحد التلاميذ البارزين وقد يتم العرض عن طريق بعض الصور الثابتة أو المتحركة لتسهيل فهم الحركة المراد تعلمها ومساعدة التلميذ على تكوين التصور الكامل للحركة.

٣ ـ طريقة مساعدة التلميذ أثناء الأداء بأن يقوم المدرس بمساعدة التلميذ أثناء سير الحركة لمساعدته على الأداء الصحيح.

٤ ـ طريقة التدريس باستخدام الأجهزة المعينة وذلك بالاستعانة ببعض الوسائل المساعدة فى تعلم الحركة المطلوبة.

٥ ـ طريقة تجريب المهارة: أى يطلب من التلميذ القيام بمحاولات تجريبية ذاتية وعن طريق هذه المحاولات يتمكن المتعلم من اكتساب الإحساس الصحيح بالحركات التى تتضمنها المهارة.

مما تقدم عرضنا لبعض الطرق المستخدمة فى تدريس المهارات الحركية فى التربية الرياضية وهناك طرق أخرى كثيرة وليس المهم هنا أن يلم المدرس بكل الطرق ولكن أن تكون لديه القدرة على اختيار الطريقة المناسبة للموقف التعليمى، وقد يتم اختيار أكثر من طريقة لتدريس مهارة واحدة ويمكن أن نقترح هذه الخطوات فى تعليم مهارة حركية:

(١) يبدأ المدرس بشرح الحركة المراد تدريسها بأسلوب مبسط من حيث الألفاظ والزمن المستغرق بما يناسب خصائص وسمات التلميذ طبقا للمرحلة السنية.

(٢) بعد شرح الحركة لفظيا يقوم المدرس بعمل نموذج للحركة وقد يتم هذا النموذج بواسطة أحد التلاميذ البارزين فى نوع النشاط المراد تعلمه، وأثناء التأدية يمكن للمدرس القيام بعمليات التحليل المطلوبة وشرح صفات ومتطلبات الأداء المرغوب فيه ويكون هذا اثناء تأدية النموذج بالطريقة الصحيحة. ثم يتم إجراء نموذج آخر خاطىء فيه الأخطاء التى يجب أن يتلافاها التلميذ.

(٣) بعد شرح المهارة الحركية وعرض النموذج لها وتحليله يقوم التلميذ بمحاولة الأداء للمهارة الحركية باستخدام بعض الوسائل المعينة وتحت إشراف المدرس ويتم تصحيح الأخطاء بعد كل أداء ويراعى ألا يتم تصحيح الأخطاء والتلميذ فى وضع صعب.

(٤) التدريب على الحركة لتثبتها والتقدم بها، وقد يتم ذلك باحدى طرق التدريب المعروفة فترى، تكرارى، مستمر. الخ وهى تفيد أساسا لتمرينات الإعداد البدنى أو المهارات الحركية المتعلقة بتمرينات الإعداد البدنى.

قد يتم كل ما سبق لتعليم أجزاء المهارات كل على حدة وتسمى بالطريقة الجزئية حيث يتم تعليم المهارة على أجزاء، أو يتم تعليم المهارة ككل دون تجزئتها وتسمى بالطريقة الكلية أو بمزج الأسلوبين معا ويسمى بالطريقة الكلية الجزئية، فلتدريس المهارة الحركية يمكن استخدام أكثر من طريقة ويتوقف هذا على طبيعة المهارة والمرحلة السنية للتلميذ والظروف البيئية والغرض المطلوب ومهارة المدرس فى الاختيار. وبذلك تكون قد إتضحت العلاقة بين طرق التدريس والتعليم حيث يتم تعليم التلميذ الحركة بالطريقة الكلية أو الجزئيه أو الكلية

الجزئية بطريقة التدريس المقاسية (الشرح- النموذج. المساعدة إلى آخره من طرق التدريس المعروفة) فنحن ندرس المهارة للتلميذ لكى يعرفها ويتعلمها باحدى طرق التدريس، ثم يتدرب عليها ليتقنها ويصل فيها إلى المرحلة الآلية فى الأداء باحدى طرق التدريب الآتية، والتى سوف تكون مجال حديثنا الآن.

ثانيا: طرق التدريب

«هى الوسيلة التى يمكن بها تنمية وتطوير الحالة التدريبية للفرد الرياضى إلى أقصى درجة ممكنة». فبعد أن يتم تعلم الفرد للحركة بواسطة احدى طرق التدريس السابقة يمكن تطوير هذه المهارة الحركية بواسطة التدريب عليها باحدى طرق التدريب التالية حتى يصل إلى الإداء الممتاز، وهذه الطرق هى:

١ ـ طريقة التدريب المستمر Continous Taining ويتم العمل فيها بدون دين أكسوجينى وبدون فترات راحة وبشدة حمل تصل من ٢٥ ـ ٧٥٪ من مقدرة اللاعب أى بشدة متوسطة وحجم كبير وتستخدم فى تنمية «التحميل بصفة أساسية ـ المهارات الحركية ـ المهارات الخططية ـ الصفات الإرادية» ومن أمثلة ذلك يقال للاعب أجرى ٥٠٠٠م × ساعة.

٢ ـ طريقة التدريب الفترى منخفض الشدة Extensive Training ويتم العمل فيها بدون دين أوكسوجينى وبها فترات راحة ويجب أن لا تزيد فترات العمل عن فترات الراحة فى هذا النوع.

ويتم العمل فيها بشدة تصل من ٥٠ ـ ٦٠٪ من مقدرة الفرد ثم بأخذ قسطا من الراحة. ثم يؤدى مرة أخرى وهكذا بحيث لا يعود الفرد إلى حالة الطبيعية بعد كل اداء أى يعود إلى التأدية عندما تصل ضربات القلب من ١١٠ ـ ١٢٠ ضربة فى الدقيقة وفى هذا النوع تكون شدة الحمل متوسطة وحجمه كبير وتنمى «التحمل العام ـ التحمل الخاص ـ تحمل قوة ـ تحمل سرعة ـ مهارات خطط». فمثلا يؤدى الفرد ٣٠ ثانية ويستريح ٣٠ ثانية أو أكثر المهم لا تتعدى فترة العمل فترة الراحة. بل يمكن أن تكون أقل من فترة الراحة.

٣ ـ طريقة التدريب الفترى مرتفع الشدة Intensive Training

يعمل فيها الجسم بالدين الأوكسوجينى وتكون فترات الراحة فيها طويلة نسبيا

وتزيد فيها فترات الراحه عن فترات الأداء ويكون العمل فيها بشدة حمل كبيرة وحجم متوسط أى تصل شدة الحمل إلى ٧٥٪ من مقدرة الفرد فى التمرينات أثقال من ٨٠- ٩٠ ٪ فى حالة تمرينات لجرى وقد تصل ضربات القلب فيها ١٨٠ ضربة فى الدقيقة أثناء الأداء اللاعبين المتقدمين.

الفرد فى هذه الطريقة يؤدى ثم يأخذ فترة راحة بحيث تكون أطول من فترة الأداء (وهذا هو الاختلاف الجوهرى بين الفترى منخفض الشدة والفترى مرتفع الشدة) ثم يعود إلى الاداء مرة أخرى قبل أن يصل إلى حالته الطبيعية، وينتمى «التحمل الخاص ـ السرعة ـ القدرة ـ القوة العظمى لمهارات الصفات الارادية» فمثلا: اللاعب يؤدى ٣٠ ثانية ويستريح ٤٥ ثانية مثلا.

٤ ـ طريقة التدريب التكرارى Repetional Training

ويتم العمل فيها بالدين الأوكسوجينى ويتحللها فترات راحة ولكن يؤدى الفرد فيها بشدة قد تصل من ٩٠ : ١٠٠٪ من مقدرته ويؤدى مرة واحدة أو مرتين على الأكثر وقد تصل فترة الراحة فيها بين الأداء الأول والثانى من ٣ : ٤ دقيقة أى يصل اللاعب إلى حالته الطبيعية قبل الأداء الثانى «تنمية السرعة ـ القوة العظمى ـ التحمل الخاص». فمثلا: لاعب رقمه القياسى فى ١٠٠ متر ١,٨ ثانية فيقال له أجرى ١٠٠ متر × ٢ ثانية وتكرر.

٥ ـ طريقة التدريب الهرمى Pyramidal training

يؤدى فيها الفرد بالدين الأوكسوجينى ويتخللها فترات راحة وتتلخص هذه الطريقة فى أن الفرد يؤدى عدة مرات بشدة حمل مرتفع ويعود إلى حالته الطبيعية وكلما ارتفعت الشدة كلما زادت فترة الراحة. بمعنى:

يؤدى الفرد بطاقة ٨٠٪ من مقدرته ويستريح لمدة ٤ دقائق.

يؤدى الفرد بطاقة ٨٥٪ من مقدرته ويستريح لمدة ٥ دقائق.

يؤدى الفرد بطاقة ٩٠٪ من مقدرته ويستريح لمدة ٦ دقائق.

يؤدى الفرد بطاقة ٩٥٪ من مقدرته ويستريح لمدة ٧ دقائق إلى أن يصل بالتأدية إلى ١٠٠٪ من مقدرته. «وتنمى هذه الطريقة السرعة ـ القوة العظمى ـ التحمل الخاص ـ المهارات ـ الصفات الإرادية».

أن التعرف على الطرق المختلفة للتدريس والتدريب تفيد المربى وتجعله على بينة من أمره ليختار منها ما يناسب نوع النشاط والمستوى السنى والمهارى للأفراد، حيث أن عدم التوفيق فى اختيار المناسب من هذه الطرق يؤدى إلى تعرض الفرد إلى ظواهر عديدة منها ظاهرة التعب وظاهرة التدريب الزائد وكلاهما له آثاره السيئه على مستوى الاداء والالمام بهذه الظواهر ومعرفة جوانبها المختلفة يفيد مصمم البرنامج فى الآتى:

١ ـ تقنين الحمل بصورة مناسبة لتجنب هذه الظواهر.

٢ ـ اختيار الطرق المناسبة للتدريس أو التدريب.

٣ ـ تفادى عواقب هذه المشكلات عند التنفيذ.

ثالثا: ظاهرة التعب:

عندما يكرر اللاعب الحمل أثناء الوحدة التدريبية اليومية سواء كان تدريسا أو تدريبا تبدأ تقل تدريجيا مقدرة العضلات والأجهزة الحيوية على الاداء الوظيفى السليم حتى يصل إلى حالة لا تقوى فيها على الاداء بالصورة المطلوبة ويسمى هذا تعبا.

ومن الأهمية بمكان معرفة أن التعب المؤثر مطلوب حيث يؤدى إلى عمليات التكيف ورفع المستوى والتعب الزائد مرفوض حيث يؤدى إلى ظهور الألم فى العضلات ولا تقوى على الانقباض ويسمى هذا إجهادا ويؤدى إلى ظاهرة التدريب الزائد، والتعب أنواع نذكر منها الآتى:

١ ـ التعب البدنى:

وينتج من زيادة نسبة حامض اللبنيك فى العضلة والذى يضغط على الأعصاب مما يؤثر على الانقباض العضلى ويقلل من مقدرة العضلة على الأداء السليم. فعن

طريق اتحاد الأوكسوجين بالجلوكوز تنتج الطاقة التى تحرك العضلات فيكون نتيجة لذلك خروج الطاقة لتشغيل العضلة ويتكون حامض اللبنيك الذى يتحد مع الأوكسوجين ويكون الجليكون الذى يولد الطاقة ويبقى جزء من حامض اللبنيك لا يتحد مع الأوكسوجين وبتكرار هذه العملية تتراكم كميات من حامض اللبنيك داخل العضلة تضغط على الأعصاب مما يؤثر على الانقباض العضلى ويقلل من مقدرة العضلة على الأداء السليم. ويمكن تفادى هذا النوع من التعب بتقنين الحمل وإذا حدث يمكن التغلب عليه بواسطة حمامات ماء ساخن لزيادة الدورة الدموية داخل العضلة حاملة معها كميات كبيرة من الأوكسوجين الذى يتحد بدوره مع حامض اللبنيك الموجود بها ويحوله إلى جليكون ويتحول إلى طاقة ويزول الألم.

٢ ـ التعب العصبى أو الحسى:

وينتج عادة بعد التدريب على التمرينات المركبة أو تعليم مهارات معينة والتى تحتاج إلى توافق عضلى عالى عندها يشعر اللاعب بالتعب العصبى وقد يكون بسبب اصابة اللاعب فى أحد أجزاء الجسم أو نتيجة ارتداء اللاعب لملابس رياضة غير مريحة. ويمكن تفادى هذا النوع من التعب بتقليل عدد المهارات فى الوحدة التدريبية اليومية وتقنين الحمل طبقا لحالة اللاعب الصحية. وللتغلب على هذا النوع من التعب يمكن تقليل التدريب على المهارات الحركية التى تحتاج إلى توافق عضلى عصبى عالى لفترة معينة، وعلاج اللاعب من الإصابات المصاب بها إن كان هناك إصابات أو ارتداء ملابس رياضة مريحة.

٣ ـ التعب الذهنى:

ينتج عند التدريب على الخطط وأثناء المباريات لأن المباريات بما فيها من خطط تتطلب من اللاعب دوام التفكير وتستدعى منه تركيزا دائما وانتباها مستمرا، أى أن اللاعب يحتاج إلى العمليات العقلية العليا بصفة مركزة ومستمرة مما يؤدى إلى هذا النوع من التعب ويظهر هذا النوع بكثرة عند الناشئين والمبتدئين، ويظهر التعب الذهنى قبل التعب البدنى ولذلك يجب على المربى أن يقوم بتدريب

اللاعبين باستمرار ذهنيا وإكسابهم الخبرة الكافية للتغلب على هذا النوع من التعب. والتقليل من التدريب على الخطط إذا ما دعت الضرورة لذلك.

٤ ـ التعب النفسى:

قد يكون التعب النفسى انعكاسًا لأى نوع من أنواع التعب السابقة أو هى مجتمعة وقد يكون لظروف معيشية أو بيئية وكثيرا ما يخلط المدرب أو المدرس بين التعب النفسى وأنواع التعب الأخرى. وللتغلب عليه يجب إزالة أسبابة السالفة الذكر.

بعد التعرف على ظاهرة التعب وجوانبها يأتى دور التعرف على ظاهرة التدريب الزائد وما يتعلق بها حيث أنها ناتج طبيعى لظاهرة التعب الزائد.

رابعاً: ظاهرة التدريب الزائد:

هى عبارة عن اضطراب الجهاز العصبى نتيجة لسوء تشكيل الحالة اليومية للاعب من الناحية البدنية أو النفسية مما يترتب عليه عدم قدرة أجهزة اللاعب الحيوية على قيامها بالعمل بطريقة سليمة.

كيف يدرك المربى هذه الظاهرة؟

إن اضطراب الجهاز العصبى يجعل التوازن بين عمل العصبين السمبثاوى والبارسمبثاوى يختل وينتج عن ذلك تغلب احداهما على الآخر ويظهر الأعراض التالية:

١ ـ أعراض نفسية مثل:

الميل إلى المشاجرة ـ الجدل ـ ارتفاع درجة الحرارة ـ الاستثارية ـ العناد ـ الميل نحو الهستريا ـ ضعف الصلة بين اللاعب والمربى ـ البعد عن الزملاء ـ هبوط الصفات الإرادية ـ الإحساس بالضيق ـ عدم الطمأنينة من الداخل.

٢ ـ أعراض فى الأداء مثل:

هبوط فى مستوى الإدراك الحركى ـ ضعف القدرة على التركيز ـ هبوط المقدرة

على إصلاح الأخطاء فى المهارات الأساسية ـ فقد الانسيابية فى الاداء ـ التوقيت الخاطىء ـ هبوط ملحوظ فى عناصر السرعة والتحمل ـ هبوط مستوى التلبية ـ المطالبة المستمرة من اللاعب لفترات راحة أطول ـ الأداء الخاطىء فى المواقف الحرجة والصعبة ـ التخاذل وضعف الصفات الإرادية ـ نسيان الخطط الذاتية.

٣ ـ أعراض وظيفية وجسمية:

فى حالة تغلب العصب السمبثاوى يظهر الآتى:

- زيادة ضربات القلب أثناء الراحة.
- زيادة معدل العرق.
- نقص نشاط الهضم.
- الأرق.
- نقص الوزن.
- نقص السعة الحيوية.

فى حالة تغلب العصب الباراسمبثاوى يظهر الآتى:

- نقص معدل ضربات القلب.
- نقص معدل العرق.
- اضطراب فى الجهاز الهضمى.
- النوم بكثرة.
- عدم زيادة الوزن.
- نقص السعة الحيوية.
- ارتفاع درجة التعرض للإصابات.

مما سبق تعرفنا على الأعراض التى تظهر فى حالة حدوث ظاهرة التدريب الزائد.

وإلمام المربى بكيفية العلاج من الأمور المهمة بالنسبة له وتتلخص فى شقين رئيسيين وهما:

الشق الأول: فى حالة زيادة العصب السمبثاوى (الإثارة) يتبع الآتى:

- يراعى أن يكون حمل التدريب خفيف يحتوى على فترات راحة طويلة.
- أن يحتوى تمرين اللاعب على تمرينات مهدئة.
- لا يشترك اللاعب فى المسابقات.
- يمنع اللاعب من شرب المنبهات مثل الشاى والقهوة.
- يتناول اللاعب طعام فاتح للشهية والإكثار من الخضروات والنشويات مع فيتامين أ، ب$_{١٢}$، جـ. ويقلل من البروتينات.
- ممارسة السباحة الهادئة لمسافات طويلة.
- التدليك.
- الانتقال إلى أماكن هادئة.

الشق الثانى: فى حالة زيادة عمل العصب الباراسمبثاوى (الكف) يتبع الآتى:

- إعطاء اللاعب جرعات من التمرينات المنشطة مثل السير فى الخلاء.-
- منع اللاعب من الاشتراك فى المنافسات إطلاقا مهما كان إصراره على الاشتراك فيها.
- يسمح له بتناول بعض المنبهات مثل الشاى والقهوة.
- يجرى له تدليك عميق.
- إجراء حمامات عكسية (ساخنة وباردة).

بهذا نكون قد وصلنا إلى نهاية جزء تنفيذ البرنامج وعناصره ومشكلاته، بعد ذلك، ننتقل إلى بقية عناصر البرنامج لإلقاء الضوء عليها.

و- الأدوات المستخدمة فى البرنامج:

يقوم مصمم البرنامج بوضع الأسس التى يقوم عليها البرنامج ثم يصيغ الهدف

ويحدد المحتوى ويقوم بتنظيم الأنشطة داخل البرنامج ويضع جزئية التنفيذ بشكل يتفادى ظاهرة التعب الزائد وظاهرة التدريب الزائد، ويصل بعد ذلك إلى جزئية الأدوات وما يمكن أن يقال عن هذه الجزئية هو أنه يجب على مصمم البرنامج حساب الإمكانات بدقة عالية حتى لا يكون البرنامج درب من الخيال ويصبح عديم الجدوى غير قادر على تحقيق الأهداف.

ز- تقويم البرنامج:

وهذا العنصر آخر عناصر البرنامج وأهمها حيث أنه يجيب على سؤال أين نحن الآن؟ والتقويم لبرامج التربية الرياضية. يشتمل على تقويم الناحية الفنية والناحية الإدارية إجمالا.

أما عن الناحية الفنية فيتم تقويم الحالة البدنية والحالة المهارية والحالة النفسية والحالة الاجتماعية والمعرفية.

- **الحالة البدنية:** ويتم قياسها باختبارات خاصة لعناصر اللياقة البدنية المختارة بشرط أن تكون ذات صدق عالى وثبات مرتفع وموضوعية كبيرة ويفضل أن يكون قد تم استخدامها فى مجتمعات مماثلة لقياس نفس العناصر فمثلا يوجد اختبار الشد على العقلة لقياس تحمل القوة، الوثب العريض من الثبات لقياس عنصر القدرة وهكذا المهم أن تكون كيفية وشروط العمل بها واضحة وسهلة وبسيطة.

- **الحالة المهارية:** وتختبر عن طريق اختبارات لقياس أجزاء المهارة تشبه إلى حد كبير اختبارات اللياقة البدنية ولها اشتراطاتها وقواعدها والمهم أن تكون صادقة وثابتة وموضوعية ومثال ذلك اختبار ستروب لكرة السلة، وقد يتم قياس الحالة المهارية عن طريق المحكمين مثل ما يتم فى رياضة الجمباز مثلا.

- **الجانب النفسى:** ويتم قياس الحالة النفسية بواسطة اختبارات نفسية للسمات المطلوبة وهذه الاختبارات تم وضعها سلفا بواسطة المتخصصين فى علم النفس وعلم النفس الرياضى لقياس السمات النفسية للفرد.

- **الجانب الاجتماعى**: ويتم بواسطة اختبارات خاصة بالناحية الاجتماعية أو بوضع اللاعب فى مواقف معينة يمكن عن طريقها قياس هذا الجانب.

- **الجانب المعرفى**: ويقاس بواسطة الاختبارات الشفهية أو التحريرية التى تتم للفرد لقياس مدى تقدم هذا الجانب.

أما فيما يتعلق بالناحية الإدارية فيتم قياسها عن طريق صلاحية الأدوات والأجهزة والملاعب، وكفاءة الجهاز الفنى والإدارى، وكفاية الميزانيات والسجلات. ويراعى أن يتم تقويم كل عنصر من هذه العناصر من منطلق الاستكمال والناحية الفنية وسوف يظهر ذلك بوضوح فى عنصر المتابعة من عناصر الإدارة.



للاستزادة: يمكن الرجوع كتاب البرامج فى التربيه الرياضية بين النظرية والتطبيق للمؤلف.

مزايا التخطيط

للتخطيط مزايا عديدة نوجز أهمها فيما يلى:

١ ـ وضوح الأهداف:

التخطيط عملية قادرة على تحديد أهداف واضحة يمكن تحقيقها، أهداف يمكن رؤيتها بطريقة منطقية تساعد على تحديد الاتجاه وصحة المسار وسلامة التقويم وكذا التنبؤ الذى هو من أهم خصائص العملية التخطيطية.

٢ ـ التحديد:

التخطيط الجيد يساعد على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة واضحة متكاملة مرتبطة ببعضها فى تناسق تام يساعد على انجاز الأهداف، إن التقسيم الجيد لمراحل العمل وتحديدها والبعد عن الشيوع يساعد المنفذين على وضوح الرؤيا ويجنبهم الإحساس بالغموض فنجد أن التخطيط لخطة سنوية يؤدى إلى خطة متوسطة الأجل والخطة متوسطة الأجل جزء من الخطة طويلة الأجل.

٣ ـ الحث على تدبير الإمكانيات:

يعتبر التخطيط دافعا قويا للبحث عن الإمكانيات وكيفية تدبيرها وسبل الحصول عليها. حيث أن عملية التخطيط تبرز الإمكانات المطلوبة كما وكيفا. فتخطيط منهج التربية الرياضية بالمدرسة يظهر حجم الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ هذا المنهج من مدرسين وأدوات وأجهزة وخلافه والتخطيط لخطة تدريب معينة يوضح مدى الإمكانيات المطلوبة لتنفيذها.

٤ ـ وضوح الرؤيا:

يتميز التخطيط بوضوح الرؤيا أمام جميع العاملين من أين يبدؤن؟ وإلى أين ينتهون؟ ولماذا يقومون باتمام هذه الأعمال؟ وما هى النتائج المطلوب الوصول إليها؟ وهل يسيرون فى الطريق الصحيح أم لا؟ كل هذه الأمور توفر الرؤيا الواضحة ويكون نتاجها هو تحقيق الأمن النفسى للأفراد والجماعات، فمثلا عندما يعرف اللاعب أن تنفيذه لهذه الجزئية من التدريب بالأسلوب الموضح فى

التخطيط يكون نتيجتها هو ارتفاع مستوى أدائه المهارى الذى يتمناه وسوف يساعده بالفوز بالبطولة، فى هذه الحالة نجد أنه يعمل على تنفيذ ما خطط له بجدية وراحة نفسية لتحقيق التفوق الذى يريده وينشده لذلك فإن وضوح الرؤيا أمام أى فرد يحثه على الاستمرار والانجاز لأنه يعرف أين هو الآن وإلى أين ينتهى.

وطالما أن التخطيط يتم لخطة ما تم تصميمها سلفا فيجدر بنا الإلمام بالخطة فى صورة سريعة ومختصرة حتى يكون هناك تكامل فى الحديث.

الخطة

تعريف الخطة

هى عبارة عن «إطار عام يحدد المعالم الرئيسية لأى مشروع».

ويعرِّفها جميل توفيق بأنها «هى ارتباط بسبيل معين من العمل والتصرف، يعتقد أنه ضرورى للوصول إلى نتائج محددة».

ويعرِّفها عبد الكريم درويش بأنها «الدليل المنظور للفكر الإدارى».

مشتملات الخطة:

تشتمل الخطة على عدة بنود رئيسية فى شكل خطوط عريضة شاملة وفى نفس الوقت بعيدة عن التفصيلات الدقيقة. ويمكن أن تشتمل الخطة على البنود التالية:

١ ـ **العنوان**: بحيث يكون واضحًا وشاملاً ومقروءًا يليه أسماء المشتركين فى وضع هذه الخطة.

٢ ـ **الهدف**: وتشتمل الخطة على الهدف العام ويكون واقعيا يسهل تحقيقه فى نهايتها ويجب أن يكون هذا الهدف مفهومًا وواضحًا له علاقة بآمال الأفراد ليكون دافعا لهم على تبنى هذه الخطة والعمل على تنفيذها، هدف يجسد الحث، يكون قادرا على تحريك دوافع الأفراد نحو العمل بهذه الخطة. ويمكن استنباط أهداف إجرائيه منه توصلنا إلى الهدف العام.

٣ ـ **المحتوى**: يصاغ محتوى الخطة فى شمول ودقة ووضوح بشكل عام يظهر فيه مراحل الخطة وما يجب أن تشتمل عليه هذه المراحل بصورة اجمالية، بحيث يسهل التخطيط لها فيما بعد ويجب أن يصاغ المحتوى على أساس الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن تكون هناك علاقة مباشرة بين المحتوى والهدف لأن تنفيذ هذا المحتوى يؤدى إلى تحقيق تلك الاهداف. فوجود اتساق بين المحتوى والهدف أمر حتمى فإذا كان الهدف هو الوصول باللاعبين إلى اداء بدنى ومهارى وتربوى على مستوى كبير خلال فترة معينة فيجب أن يشتمل المحتوى على تمرينات اعداد بدنى عام وخاص وعلى المهارات الحركية المطلوب انجازها وعلى مواقف يتحقق من خلالها تنمية النواحى التربوية.

٤ ـ **أسلوب العمل المقترح**: يحتوى هذا البند من الخطة على الأسلوب الأفضل الذى يمكن اتباعه فى تنفيذ هذا المحتوى مع التنويه إلى الطرق التى يمكن استخدامها فى إنجازه وكل ذلك فى صيغة اجمالية.

٥ ـ **التمويل**: حيث يجب تصور ميزانية تقريبية لهذه الخطة ويظهر فى هذا البند الكيفية التى يمكن بها تدبير هذه الميزانية ومصادر التمويل المنتظرة والأكيدة وبنود الانفاق منها.

٦ ـ **تنبؤات الخطة**: يشتمل هذا البند على النتائج المتوقعة فى كل مرحلة من مراحلها وعن المشكلات التى قد تعترض سير الخطة والحلول المقترحة لهذه المشكلات فور ظهورها. وكذا النتائج النهائية التى يجب أن تصل إليها هذه الخطة فى نهايتها.

٧ ـ **الفترة الزمنية للخطة**: وتحتوى هذه الفقرة من الخطة على اجمالى الفترة الزمنية التى تستغرقها وعن القيود الرئيسية فيها والتى تكون ملزمة للمخططين اثناء اجراء العملية التخطيطية مثل مواعيد الفترات الرئيسية للخطة ومواعيد البطولات المحلية والدولية وإقامة المعسكرات الداخلية والخارجية وكذا مواعيد دورات الصقل للمدربين والحكام والإداريين إن وجدت.

للاستزادة: يمكن الرجوع الى كتاب المؤلف التخطيط فى التربيه الرياضية بين النظرية والتطبيق .

نموذج تطبيقى للتخطيط

وهو نموذج لرياضة المستويات ويشتمل على خطة مقترحة والتخطيط لها لفرق الناشئين فى رياضة الجمباز ولقد روعى فى هذا النموذج كل ما ذكر عن عنصر التخطيط وسوف نحاول ترجمة النواحى النظرية فى الخطة والتخطيط إلى نواحى عملية تطبيقية لكى يتم الاستفادة من هذا النموذج عند إجراء أى عمليات تخطيطية فى أى مجال من مجالات التربية الرياضية فسوف يكون على نفس النمط وتحت نفس رؤوس الموضوعات مع تغيير محتوى هذه الرؤوس بما يناسب نوع النشاط ومتطلباته ويتمشى مع ظروف الممارسين.

بهذا الأسلوب يكون من اليسير على المربين بمختلف أنواعهم مدرسين ومدربين اجراء عمليات تخطيطية لخطط الأنشطة الرياضية بأسلوب علمى لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وفى أقصر وقت.

علما بأن هذا النموذج وضع لخطة قصيرة المدى أى خطة سنوية مقترحة وهى على النحو التالى:

نموذج
خطة سنوية
لإعداد فرق الناشئين تحت ١٢، ١٤ سنة فى الجمباز

أولاً: عرض المشكلة:

خطة التدريب من أهم أسس التخطيط بالنسبة للتدريب الرياضى وخطة التدريب السنوية لها أهميتها الخاصة حيث أنها تشكل دورة مغلقة تقع فى غضونها المنافسات فى أوقات وأزمنة محددة وفى نفس الوقت تنبثق من خطة متوسطة المدى.

ثانياً: الهدف:

الوصول باللاعبين الناشئين تحت ١٢، ١٤ سنة لأعلى مستوى أداء مهارى في أجهزة الجمباز المختلفة من خلال تطوير وتنمية الناحية البدنية والمهارية والتربوية خلال العام التدريبى.

ثالثاً: المحتوى:

تشتمل الخطة على ثلاث فترات رئيسية وهى:

١ ـ الفترة الإعدادية: وتنقسم إلى ثلاثة مراحل (وقد تكون مرحلتين فقط ويتوقف على نوع النشاط ومستوى اللاعبين ونعتبرها فى هذا النموذج ثلاثة مراحل) مدة كل مرحلة أربعة أسابيع وهى:

(أ) مرحلة أولى:

وتهدف إلى تكوين مستوى اللاعب على أساس ثابت وتحتوى على:

- تمرينات إعداد بدنى عام ويتم التركيز عليها.
- تمرينات إعداد بدنى خاص.
- الحركات الإجبارية لكل جهاز.
- تنمية الصفات الإرادية.

(ب) المرحلة الثانية:

وتهدف إلى الوصول بالفرد إلى مستوى أداء جيد وتحتوى على:

- تمرينات إعداد بدنى عام.
- تمرينات إعداد بدنى خاص ويتم التركيز عليها.
- الحركات الإجبارية لكل جهاز.
- تنمية الصفات الإدارية.

(جـ) المرحلة الثالثة:

وتهدف إلى الوصول باللاعب إلى مرحلة الآلية فى الأداء وتحتوى على:

- تمرينات إعداد بدنى عام.
- تمرينات إعداد بدنى خاص ويتم التركيز عليها.
- الحركات الإجبارية لكل جهاز.
- تنمية الصفات الإرادية.

ويمكن أن يكون محتوى فترة الإعداد على النحو التالى:

- **المحتوى البدنى:** تمرينات لياقة بدنية عامة وخاصة لتنمية وتطوير عناصر اللياقة البدنية العامة والخاصة مع التركيز على العناصر التالية للاعب الجمباز (تحمل القوة - المرونة - التوازن - التوافق - القدرة - الرشاقة).

- **المحتوى المهارى:** الحركات الإجبارية للناشئين تحت ١٢، ١٤ سنة وهى على النحو التالى:

المهارات المقررة إجبارياً على المستوى تحت ١٢ سنة

الجهاز	مسلسل	المهارات
تمرينات الأرضية	١	من الوقوف رفع الذراعين جانبا مع مرجحة الرجل إماما عاليا والجرى ثلاث خطوات لعمل عجلة مع رفع لفة متبوعة بشقلبة خلفية على اليدين متبوعة بدورة هوائية خلفية مكورة متبوعة بشقلبة خلفية على اليدين.
	٢	دحرجة خلفية للوقوف على اليدين متبوعة بربع لفة مع نزول أحد الرجلين للوقوف على القدمين.
	٣	الجرى ثلاث خطوات لعمل دورة هوائية أمامية مكورة والنزول على القدمين.
	٤	دحرجة أمامية متبوعة بشقلبة على الرأس للوقوف على القدمين الذراعين عاليا.
	٥	من وضع الوقوف الذراعين عاليا ـ الطعن أماما مع خفض الذراعين جانبا.
	٦	مرجحة الذراعين أسفل أماما عاليا مع مرجحة الرجل الخلفية أماما عاليا مع الدوران ربع لفة والذراعين عاليا.
	٧	رفع الرجل جانبا والثبات ثانيتين (ميزان جانبى).
	٨	الجرى ثلاث خطوات لعمل عجلة مع ربع لفة متبوعة بنصف لفة لعمل دحرجة طائرة (والهبوط بالدحرجة) والوقوف على القدمين.
	٩	الوثب لأعلى لعمل لفة كاملة.

تابع المستوى تحت ١٢ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
تابع تمرينات الأرضية	١٠	الوثب عاليا مع رفع الذراعين جانبا وفتح الرجلين جانبا خارجا للمس الكفين والهبوط للوقوف مع السقوط للانبطاح.
	١١	مد الذراعين للانبطاح المائل مع تلويح الرجل اليمنى جانبا ثم أماما لجلوس البرجل الطويل.
	١٢	ربع لفة جهة اليسار لجلوس البرجل العريض، الذراعين جانبا.
	١٣	وضع الكفين على الأرض لرفع الجسم بالقوة للوقوف على اليدين والثبات ثانيتين.
	١٤	دحرجة أمامية مكورة ثم الوثب عاليا مع ربع لفة.
	١٥	الجرى لعمل عجلة مع ربع لفة متبوع بشقلبة خلفية على اليدين ثلاث مرات.

تابع المستوى تحت ١٢ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
حصان الحلق	١	من الإرتكاز الأمامى مرجحة الرجل اليسرى عاليا ودخولها أماما لعمل مقص أمامى جهة اليمين للإرتكاز المقاطع.
	٢	من الارتكاز المقاطع اليمنى أماما واليسرى خلفا عمل مقص أمامى بالرجل اليمنى جهة اليسار للارتكاز المقاطع واليسرى أماما.
	٣	دخول الرجل اليمنى أماما مع مرجحة اليسرى أماميا وخروجها من جهة اليسار.
	٤	عمل مقص خلفى جهة اليمين للارتكاز المقاطع.
	٥	خروج اليسرى من أسفل اليد اليسرى للارتكاز الأمامى.
	٦	التلويح بالرجلين من الارتكاز على اليدين ثلاث مرات.
	٧	الانتقال من الحلقتين إلى الجلد بمهارة ترملوت جهة اليمين.
	٨	التلويح بالرجلين من الارتكاز باليد اليمنى على الجلد واليسرى على الحلقة مرة واحدة.
	٩	عمل مهارة اليمند والهبوط بتلويح الرجلين جانبا جهة اليسار.

تابع المستوى تحت ١٢ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
الحلق	١	بمرجحة الجسم التعلق المقلوب من التعلق.
	٢	مرجحة الجسم خلفا لعمل ملخة كتف أمامية مع المرور على وضع التعلق المقلوب.
	٣	الطلوع بالمرجحة الخلفية للارتكاز.
	٤	الارتكاز الزاوى والثبات ثانيتين.
	٥	الطلوع بالقوة للوقوف على الكتفين والثبات ثانيتين.
	٦	الهبوط العمودى للتعلق المقلوب.
	٧	ملخة كتف خلفية مع مرجحة الجسم أماما وتكرر مرتين.
	٨	التحرر من المرجحة الأمامية مع فتح الرجلين وترك الحلقتين والهبوط.
حصان القفز	٩	الشقلبة الأمامية على اليدين. الحصان على ارتفاع ١٢٥ سم (بالطول).

تابع المستوى تحت ١٢ سنة:

المهارات	مسلسل	الجهاز
من الجرى دفع السلم للارتكاز.	١	المتوازيين
من الارتكاز النزول لعمل دائرة حوض أسفل البارين. للإرتكاز على العضدين ومرجحة الجسم خلفا.	٢	
الطلوع بالكب الطويل للارتكاز الزاوى.	٣	
الوقوف على اليدين بالقوة مع فتح الرجلين والذراعين مستقيمتين والثبات ثانيتين.	٤	
النزول بالمرجحة الأمامية لعمل نصف لفة للارتكاز.	٥	
النزول للارتكاز على العضدين والطلوع بالمرجحة الأمامية للارتكاز.	٦	
التحرر من المرجحة الخلفية لعمل نهاية الدورة الهوائية الأمامية المنحنية.	٧	

تابع المستوى تحت ١٢ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
العقلة	١	الطلوع بالكب للارتكاز من المرجحة (ابستارت).
	٢	تغيير القبضتين والمسك من أسفل.
	٣	دائرة كبرى خلفية.
	٤	تغيير الاتجاه الوقوف على اليدين من الدائرة الكبرى الخلفية الثابتة.
	٥	دائرة كبرى أمامية.
	٦	الارتكاز الحر من الدائرة الكبرى الثانية.
	٧	دورة حوض متبوعة بمرجحة الجسم خلفا. (اندرسوينج)
	٨	التحرر وعمل دورة هوائية أمامية مكورة.

الحركات المقررة إجباريا على مستوى تحت ١٤ سنة
بنين

الجهاز	مسلسل	المهارات
التمرينات الأرضية	١	من الوقوف رفع الذراعين جانبا مع رفع الرجل (اليمنى واليسرى) للجرى لعمل شقلبة جانبية مع ربع لفة متبوعة بدورة هوائية خلفية مستقيمة متبوعة بشقلبة خلفية على اليدين.
	٢	نصف لفة من الوقوف على اليدين للانبطاح المائل المعكوس.
	٣	من الانبطاح المائل المعكوس الجلوس الطويل مع لمس المشطين والدحرجة للخلف للوقوف على اليدين.
	٤	تغيير الاتجاه ربع لفة والنزول بأحد الرجلين للوقوف ـ الذراعين مائلا عاليا.
	٥	الجرى ثلاث خطوات لعمل شقلبة أمامية متبوعة بدحرجة أمامية طائرة.
	٦	الشقلبة على الرأس والوقوف على القدمين.
	٧	خطوة بالرجل اليمنى أماما مع عمل ربع لفة لرفع الرجل اليسرى لعمل ميزان جانبى.
	٨	الجرى ثلاث خطوات لعمل دورة هوائية أمامية مكسورة والهبوط على رجل واحدة.
	٩	عمل شقلبة أمامية على اليدين.
	١٠	الوقوف على اليدين وتغيير الاتجاه نصف لفة.

تابع المستوى تحت ١٤ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
تابع التمرينات الأرضية	١١	دفع الأرض باليدين لدخول أحد الرجلين بين اليدين لجلوس البرجل.
	١٢	ربع لفة لجلوس البرجل العريض.
	١٣	الوقوف على اليدين من جلوس البرجل بالقوة والثبات ثانيتين.
	١٤	الدحرجة الأمامية المنحنية والوقوف بالذراعين عاليا مع تغيير الاتجاه ربع لفة.
	١٥	الجرى لعمل عجلة مع ربع لفة متبوعة بشقلبة خلفية على اليدين متبوعة بدورة هوائية خلفية مكورة والهبوط على القدمين لعمل شقلبة خلفية على اليدين.

تابع المستوى تحت ١٤ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
حصان الحلق	١	مسك الحلقة اليمنى باليد اليسرى واليد اليمنى على الجلد دفع الأرض للارتكاز لعمل تلويح بالرجلين من الارتكاز على اليدين مرتين.
	٢	الدفع باليد اليمنى من الارتكاز الأمامى لعمل شتوك على الحلقة اليسرى.
	٣	من الارتكاز الخلفى على الحلقتين التلويح بالرجلين من الإرتكاز على اليدين مرتين.
	٤	من الارتكاز الخلفى (الجسم أماما) خروج الرجلين مع نقل اليد اليسرى بجانب اليمنى للانتقال على الجلد بمهارة ترملوت.
	٥	التلويح بالرجلين من الارتكاز على اليدين على الجلد مرة واحدة.
	٦	الدفع باليد اليمنى من الارتكاز الأمامى لعمل شتوك على الحلقة اليسرى للدخول على الحلقتين والتلويح للإرتكاز الأمامى.
	٧	مرجحة الرجل اليمنى من الارتكاز الأمامى ودخولها من أسفل اليد اليمنى أماما لعمل مقص أمامى جهة اليسار والوصول للارتكاز المقاطع.
	٨	مرجحة الرجل اليمنى ودخولها من أسفل اليد اليمنى للارتكاز الخلفى.

تابع المستوى تحت ١٤ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
تابع حلقة الحلق	٩	من الارتكاز الخلفى مرجحة الرجل اليسرى جهة اليسار وخروجها لعمل مقص خلفى للوصول لوضع الارتكاز المقاطع.
	١٠	خروج اليسرى من جهة اليسار للإرتكاز الأمامى تمهيدا لخروج الرجلين جهة اليسار. التلويح بالرجلين من الارتكاز على اليدين مرتين.
	١١	النقل على الجلد بمهارة ترملوت المتبوع بالمين والتلويح للهبوط جانبا.

تابع المستوى تحت ١٤ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
الحلق	١	التعلق المقلوب من التعلق بملخ الكتف من التعلق.
	٢	مرجحة الجسم من التعلق المقلوب أماما أسفل لعمل ملخة كتف أمامية والمرور على وضع التعلق المقلوب.
	٣	الطلوع بالمرجحة الخلفية للارتكاز.
	٤	الارتكاز الزاوى (ثانيتين).
	٥	الوقوف على اليدين.
	٦	النزول العمودى المستقيم البطىء للتعلق المقلوب تغير النزول بالرجلين.
	٧	ملخة كتف خلفية لمرجحة الجسم أمامًا.
	٨	الطلوع بدورة مقعدة للارتكاز من مرجحة الجسم أمام.
	٩	من الارتكاز (مرجحة سقوط الجسم) الرجلين خلفا والنزول للتعلق مع مرجحة الجسم أماما.
	١٠	من المرور وضع التعلق المقلوب عمل ملخة كتف خلفية متبوعة بمرجحة الجسم أماما. التحرر لعمل دورة هوائية خلفية منحنية من المرجحة الأمامية.
حصان القفز		الشقلبة الأمامية على اليدين. الحصان على ارتفاع ١٣٠ سم.

تابع المستوى تحت ١٤ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
المتوازيين	١	من الوقوف المقاطع مسك البارين، الدفع بالقدمين لعمل دورة مقعدة خلفية للارتكاز.
	٢	الارتكاز الزاوى والثبات ثانيتين.
	٣	الطلوع بالقوة للوقوف على اليدين والثبات ثانيتين.
	٤	النزول من الوقوف على اليدين للإرتكاز والهبوط لعمل دورة حوض أسفل البارين للتعلق على العضدين.
	٥	مرجحة الجسم خلفا للتعلق.
	٦	الطلوع بالكب للارتكاز ومرجحة الجسم خلفا.
	٧	الوقوف على اليدين من المرجحة.
	٨	النزول لمرجحة الجسم أماما والتحرر لعمل دورة هوائية خلفية مستقيمة.

تابع المستوى تحت ١٤ سنة:

الجهاز	مسلسل	المهارات
العلقة	١	من التعلق المرجحة للطلوع بالمرجحة الخلفية للارتكاز الحر.
	٢	دورة مقعدة خلفية للوقوف على اليدين.
	٣	دائرة كبيرة أمامية.
	٤	نصف لفة لتغيير الاتجاه من الدائرة الكبرى الأمامية الثانية.
	٥	النزول لعمل دائرة كبرى خلفية.
	٦	تغيير الاتجاه من الدائرة الكبرى الخلفية الثانية والهبوط.
	٧	الدائرة الكبرى الأمامية.
	٨	التحرر أماما من الدائرة الكبرى الثانية لعمل دورة هوائية خلفية مستقيمة والهبوط على الأرض.

٢ ـ الفترة الرئيسية:

وقد تسمى بفترة المنافسات وتقام فى غضونها المنافسات وهى الفترة التى تلى فترة الإعداد مباشرة وتتميز بشدتها العالية وحجمها المتوسط.

٣ ـ الفترة الانتقالية:

وقد تسمى بفترة الراحة الإيجابية وهى الفترة التى تلى فترة المنافسات وتحتوى على تمرينات استرخاء وأنشطة ترويحية وتتميز بالحمل ذو الحجم العالى والشدة المتوسطة.

رابعاً: أسلوب العمل المقترح:

يتم العمل فيها من خلال وحدات تدريبية كل وحدة أربع ساعات تقريبا موزعة على الإعداد البدنى والمهارى ويتم بواقع ثلاث وحدات تدريبية فى الأسبوع لكل جهاز من أجهزة الجمباز والإعداد البدنى ثلاث مرات أسبوعيا وتكون الوحدة التدريبية مشتملة على:

١ ـ **الإحماء:** ويتم تنفيذه بأسلوب المحطات أو تمرينات تشكيلية أو ألعاب صغيرة المهم أن يراعى فيه الاستمرارية لتحقيق الهدف من عملية الإحماء وتستغرق من ١٠ ـ ١٥ دقيقة.

٢ ـ **الإعداد البدنى:** يتم تنفيذه من خلال تمرينات لياقة بدنية لتطوير وتنمية عناصر اللياقة البدنية العامة والخاصة ويستخدم أسلوب التدريب الدائرى بإحدى طرق التدريب المناسبة وتستغرق ساعة تقريبا ثلاث مرات أسبوعيا.

٣ ـ **الإعداد المهارى:** يتم تعليم المهارات الحركية بالأسلوب الآتى:

ـ تعليم النقاط الفنية لكل مهارة من المهارات المراد تأديتها.

ـ يتم استخدام أسلوب المهارة المتصلة فى عملية التعلم بمعنى تعليم المهارة مربوطة بمهارة أخرى سابقة أو لاحقة لتحقيق مبدأ الاستمرارية فى الأداء الذى يتمشى مع قانون الجمباز الحديث. وتستغرق ساعة لكل جهاز تقريبا فى كل وحدة تدريبية على أن يتم التدريب على كل جهاز ثلاث مرات فى الأسبوع.

خامساً: التمويل:

ـ يتم تمويل الخطة من ميزانية الاتحاد المصرى للجمباز والمخصصة لفرق الناشئين وكذا ميزانيات المناطق والأندية الأعضاء فى الاتحاد.

ـ يستعان بصالة الاتحاد المصرى للجمباز وملاعب الأندية الأعضاء بالاتحاد وتستفاد بما فيها من أجهزة وأدوات على أن يتم سد العجز من الأجهزة من مخازن الاتحاد المصرى للجمباز.

ـ يتم تنفيذ الخطة بواسطة مدربى الناشئين والمقيدين بالاتحاد المصرى للجمباز فى مناطق وأندية الاتحاد.

ـ تقرر حوافز مناسبة لكل مدرب يحقق هدف الخطة من جانب الاتحاد المصرى للجمباز.

سادساً: تنبؤات الخطة:

فى حالة تنفيذ تنفيذة الخطة على الوجه الأكمل يتحقق تطوير وتنمية الجانب البدنى والمهارى للاعبين بما يمكنهم من الاشتراك فى بطولة الجمهورية لذات العام وتحقيق مراكز متقدمة من المركز الأول إلى الرابع على مستوى بطولة الفرق.

سابعاً: الفترة الزمنية للخطة:

عام تدريبى أثنى عشر شهرا موزعة على الفترات الثلاث فترة الإعداد والفترة الرئيسية والفترة الانتقالية.

ملحوظة: تكرر فترة الإعداد مرتين أخريين ببرامج جديدة مطورة بحيث تكون كل مرة ثلاثة شهور.

التوقيتات:

ـ تبدأ فترة الإعداد اعتبارا من ١/١/ ٠٠ إلى ٣٠/٩/ ٠٠

ـ تبدأ فترة المنافسات ١٥/ ١٠ حتى ٣٠/ ١١

ـ تبدأ الفترة الانتقالية ١/ ١٢ إلى ٣١/ ١٢

ـ اقامة معسكر تدريبى لمدة خمسة عشر يوما داخليا أو خارجيا يقام فى نهايته لقاء دولى.

ـ إقامة معسكر ترويحى خارجى فى خلال الفترة الانتقالية.

ملحوظة: تشتمل فترة المنافسات على الآتى:

١ ـ بطولة نوعية للمنطقة ١٥/ ١٠ إلى ١٥/ ١٠.

٢ ـ بطولة المنطقة السنوية ١/ ١١ إلى ٥/ ١١.

٣ ـ بطولة الجمهورية ١٥/ ١١ إلى ٣٠/ ١١.

نموذج
لعملية التخطيط للخطة السنوية لإعداد الناشئين
تحت ١٢ ، ١٤ سنة فى رياضة الجمباز

تتم عملية التخطيط من واقع الخطة السابقة ويمكن الرجوع إلى عناصر التخطيط لتكون هى البنود الرئيسية للعملية التخطيطية كالآتى:

١ ـ الهدف:

ـ رفع مستوى الأداء المهارى للناشئين فى رياضة الجمباز للوصول بهم إلى أعلى مستوى فى أجهزة الجمباز الست بما يؤهلهم للحصول على مراكز متقدمة فى بطولة الجمهورية هذا العام.

ـ رفع مستوى الحالة البدنية العامة والتركيز على عناصر اللياقة البدنية الخاصة اللازمة للاعب الجمباز والعمل على تنمية الصفات الإرادية.

٢ ـ السياسة:

ـ محاولة الوصول إلى الهدف مع ترشيد الإنفاق لبعض بنود الخطة لتتمشى مع الميزانية الحالية.

ـ الاعتماد على الأجهزة والأدوات المتيسرة بالفعل سواء الموجودة فى الملاعب أو الموجودة بالمخازن حيث أن الميزانية لا تسمح بشراء أجهزة جديدة هذا العام.

ـ مراعاة ألا تتعارض توقيتات الدراسة مع توقيتات التدريب حتى لا يتأثر تحقيق الأهداف.

ـ يتم تنفيذ هذه الخطة من خلال المدربين المقيدين بسجلات الاتحاد فقط وعدم الاستعانة بمدربين من الخارج.

ـ يمكن لأندية المنطقة الواحدة أن تتبادل المواقع فى حالة وجود عجز فى بعض الأجهزة لاستكمال التدريب بعد أخذ التصريح اللازم من جهات الإختصاص.

ـ لا يتوقف التمرين أكثر من يوم واحد فى الأسبوع.

٣ ـ الإجراءات:

*** الأجهزة:** يتم صيانة الأجهزة بصفة مستمرة ويتم التحفظ عليها بالطرق القانونية ويمكن اتباع الآتى:

ـ تصنيع أغطية مناسبة لكل جهاز.

ـ يحدد اللاعبون المسئولون عن تغطية الأجهزة بعد كل تمرين.

ـ الاتصال الفورى بالمسئولين بالنادى أو الاتحاد فى حالة وجود كسر فى أحد الأجهزة للعمل على إصلاحه بحيث يكون جاهزا للعمل فى اليوم التالى.

ـ فى حالة طلب صرف أجهزة جديدة اتصل بسكرتير النشاط ليتصل بدوره بمدير النادى لتدبير الأجهزة المطلوبة وفى حالة عدم تواجدها فى السوق المحلية يتم الاتصال عن طريق مدير النادى بالاتحاد لتدبير الأجهزة المطلوبة.

*** اللاعبون:**

ـ اللاعب الذى يتخلف عن التدريب مرتين متتاليتين يعرض على سكرتير اللعبة لاتخاذ اللازم.

ـ اللاعب الذى يتخلف عن التدريب أسبوعًا كاملا يعرض على مدير النادى للنظر فى أمره.

ـ يصرف لكل لاعب منتظم فى التدريب بدلة تدريب علاوة على لبس تمرين النادى المنصرف لكل لاعب.

ـ تصرف لكل لاعب فى الملعب وجبة غذائية بعد انتهاء التدريب مباشرة.

ـ يصرف حافز مادى مناسب لكل لاعب يحقق ١,٥ درجة بحد أدنى فى نهاية كل مرحلة تدريبية فى الأداء المهارى.

ـ يلزم تواجد اللاعب قبل بداية التدريب بنصف ساعة على الأقل للالتقاء بالمدرب لتلقى التعليمات الخاصة بالوحدة التدريبية فى نفس اليوم.

لا يسمح للاعب بمغادرة النادى إلا بعد أخذ الحمام وتلقى تعليمات خاصة بالواجبات التدريبية.

* المدرب:

- فى حالة وجود ظروف تمنع المدرب من الحضور لفترة معينة يلزم إخطار سكرتير اللعبة بذلك للتصرف وتبليغ المنطقة أو الاتحاد لعمل اللازم طبقا للمدة التى يتخلفها المدرب.

- يصرف حافز مادى مناسب لكل مدرب يحقق مركزا متقدمًا فى بطولة المنطقة وبطولة الجمهورية.

* العلاج:

- فى حالة حدوث إصابة للاعب أو مدرب يعرض على أقرب طبيب لاتخاذ اللازم ثم تسلم فواتير العلاج إلى المنطقة أو الاتحاد لصرفها أو التصرف فيها بالأسلوب القانونى.

- فى حالة الإصابة الغير خطرة يعرض على طبيب الاتحاد وقد يحوّل إلى طبيب اللجنة الأولمبية حسب الظروف وحالة الإصابة.

* المتابعة:

- تتم المتابعة عن طريق المنطقة بمرور مسئول منها وكتابة تقرير عن مدى تنفيذ الخطة والعقبات التى قد تعترض التنفيذ فى الفترة من - إلى -

- تكون لجنة من الاتحاد لمتابعة عمليات التنفيذ عن طريق المرور على الأندية من خلال المناطق وكتابة التقارير اللازمة لرفعها لمجلس إدارة الاتحاد فى الفترة من - إلى -

- المتابعة الذاتية من المدرب واللاعبين وتبليغ ملاحظاتهم لمديرى الأندية لنقلها إلى المناطق التابعين لها.

* فترة الإعداد:

١ - المرحلة الأولى:

تهدف للوصول بالفرد إلى حالة بدنية جيدة.

ـ الزمن المخصص للإعداد المهارى ٧٠٪ تقريبا من إجمالى زمن المرحلة.

ـ الزمن المخصص للإعداد البدنى ٣٠٪ تقريبا من إجمالى زمن المرحلة. على أن يكون ٨٠٪ تقريبا من إجمالى الزمن المخصص للإعداد البدنى إعداد بدنى عام، ٢٠٪ تقريبا من إجمالى الزمن المخصص للإعداد البدنى إعداد بدنى خاص، ويتم الإعداد البدنى العام والخاص عن طريق تمرينات يراعى فيها التدرج والتقدم بحجم وشدة الحمل.

٢ ـ المرحلة الثانية:

ـ وتهدف للوصول بالفرد إلى مستوى أداء مهارى جيد.

الإعداد المهارى ويخصص له ٨٠٪ تقريبا من إجمالى زمن المرحلة، ويخصص للاعداد البدنى ٢٠٪ تقريبا من إجمالى زمن المرحلة على أن يكون ٥٠٪ تقريبا من إجمالى الزمن المخصص للإعداد البدنى إعداد بدنى عام، ٥٠٪ تقريبا للإعداد البدنى الخاص عن طريق تمرينات يراعى فيها التدرج والتقدم بحجم وشدة الحمل.

٣ ـ المرحلة الثالثة:

وتهدف للوصول باللاعب إلى مرحلة الآلية فى الأداء المهارى ومستوى ممتاز فى اللياقة البدنية العامة والخاصة ويخصص للاعداد المهارى ٩٠٪ من إجمالى زمن المرحلة، ويخصص للإعداد البدنى ١٠٪ تقريبا من إجمالى زمن المرحلة على أن يكون ٣٠٪ تقريبا للإعداد البدنى العام، ٧٠٪ تقريبا للإعداد البدنى الخاص.

ـ تبدأ فترة الإعداد من ١/١ وتنتهى فى ٩/٣٠ من نفس السنة.

ـ تتم فيها رفع مستوى الحالة البدنية العامة والخاصة مع التركيز على العناصر التالية تحمل قوة ـ مرونة ـ قدرة ـ توافق ـ توازن ـ رشاقة ـ رفع مستوى الأداء المهارى فى الحركات الإجبارية.

ـ إقامة معسكر تدريب فى دولة أجنبية صديقة فى الفترة من ـ إلى ـ للتدريب على النهايات وإقامة لقاء دولى ودى.

- يتم التدريب على الإعداد الخلقى والإرادى من خلال التدريب على الحالة البدنية والمهارية.

*** فترة المنافسات:**

تبدأ هذه الفترة من ١٥/ ١٠ وتنتهى فى ١١/٣٠ من نفس العام ومدتها شهر ونصف وتهدف هذه الفترة إلى محاولة العمل على وقاية وصيانة المستوى الذى وصل إليه اللاعب ويراعى أن يصل الحمل فيها إلى أقصاه مع مراعاة الراحة الإيجابية والتغذية المناسبة وتشتمل على منافسات محلية ومقابلات دولية فى الداخل والخارج:

- بطولة المناطق النوعية ١٥/ ١٠ إلى ٢٠/ ١٠ داخل المناطق.

- بطولة المناطق السنوية ٢٥/ ١٠ إلى ٣٠/ ١٠ داخل كل منطقة.

- منافسة مع دولة أجنبية ٥/ ١١ إلى ٨/ ١١.

- بطولة الجمهورية ١٥/ ١١ إلى ٣٠/ ١١.

- ترسل تعليمات كل بطولة فى حينه وقبل بدء البطولة بثلاثة أشهر على الأقل من قبل الهيئة المنظمة (المنطقة أو الاتحاد).

- تستعد الهيئة المنظمة بالسجلات واختيار الحكام والميزانيات وترتيبات الإعاشة للفرق المشتركة بخمسة عشر يوما على الأقل قبل بدء البطولة.

- ترسل اسماء اللاعبين والإداريين والحكام ى الهيئة المنظمة قبل بدء البطولة بشهر على الأقل.

- يخطر الاتحاد من قبل المناطق بتحديد ميعاد بطولات المناطق بفترة كافية لحضور مندوب الاتحاد إلى أماكن البطولات لمراقبتها وكتابة تقرير عنها.

*** الفترة الانتقالية: أو فترة الراحة الإيجابية:**

- وتهدف هذه الفترة إلى راحة اللاعب من عناء الجهد المبذول فى الفترتين السابقتين فى نفس الوقت تشكل الانتقال التدريجى إلى مراحل تدريبية أخرى،

مع المحافظة على المستوى الذى وصل إليه اللاعب وفيها يعطى اللاعب ١٠٠٪ من زمن التدريب كله لتنحية اللياقة البدنية ويراعى الانخفاض التدريجي بحمل التدريب ويغلب عليها الطابع الترويحى وقد تكون على شكل معسكرات.

- وتبدأ من ١٢/١ إلى ١٢/٣١ من نفس العام.

- إقامة معسكرات ترويحية للاعبين بواسطة المناطق والاتحاد.

- تنظيم برنامج إجازات اللاعبين والمدربين والاداريين.

- اجراءات الكشف الطبى الدورى على اللاعبين وانتقاء لاعبين جدد.

- مراجعة الأجهزة والأدوات واستكمال النقص فيها.

- تجهيز السجلات الخاصة بتنفيذ الخطط الجديدة.

- حل المشكلات الإدارية التى ظهرت اثناء تنفيذ البرنامج السابق مع الجهات الإدارية المختصة.

- مدة هذه الفترة شهر واحد.

ملحوظة: قد تظهر أمور أخرى تحتاج لصياغة إجراءات، يجب صياغة إجراءات لها ويرجع هذا لظروف الخطة والإمكانيات واللاعبين ونوع النشاط المراد التخطيط له.

٤ - التنبؤات والميزانيات والإمكانيات:

- فى حالة الانتظام فى عملية تنفيذة الخطة يصل اللاعبون إلى مرحلة الأداء الآلى بما يمكنهم من الاشتراك فى بطولة الجمهورية وتحقيق مراكز متقدمة.

يتم الانفاق على تنفيذ هذه الخطة من الجهات التالية:

الأندية - المناطق - الاتحاد مع مراعات اتباع الإجراءات القانونية المتعلقة بالصرف.

ـ الأدوات والأجهزة:

مسلسل	عدد	المطلوب	ملاحظات
	١	متوازى.	
	٢	عقلة.	
	١	حصان قفز.	
	٢	سلم.	
	١	حلق + حلق بالسلك.	
	٤	مقعد سويد.	
	٨	مراتب ٢ × ٢.	
	١	جهاز عش الغراب.	
	١	حزام سند.	
	١	حصان حلق.	
	١	مهر.	

الموجود: يذكر عدد ونوعية الأجهزة الموجودة بالفعل وصالحة للعمل بها.

النقص: يذكر النقص من الأدوات والأجهزة.

ملحوظة: يتم تدبير النقص بواسطة النادى والمنطقة والاتحاد لإمكان تنفيذ الخطة.

٥ ـ البرامج التنفيذية الزمنية:

وهى العنصر الأخير من التخطيط وهو عبارة عن الخطوات التنفيذية للخطة وتشتمل على العناصر التالية:

١ ـ الأسس التى يقوم عليها البرنامج.

٢ ـ الهدف والأهداف الإجرائية.

٣ ـ محتوى البرنامج.

٤ ـ تنظيم الأنشطة داخل البرامج.

٥ ـ تنفيذ البرنامج.

٦ ـ الأدوات المستخدمة فى البرنامج.

٧ ـ تقويم البرنامج.

علما بأن هذا البرنامج يختص بفترة الإعداد لأهميتها وحيويتها، أما فيما يتعلق بفترة المنافسات والفترة الانتقالية يمكن أن يكتفى بما جاء فى بند الإجراءات[1].

وبانتهاء آخر عنصر فى التخطيط وهو البرنامج تكون قد تمت العملية التخطيطية بالكامل وأصبح المدرب جاهزا لتنفيذ ما تم تخطيطه، وأشير إلى أن ما سبق ليس هو الأمثل أو نهاية المطاف فالعلم يطالعنا بالجديد كل يوم فقد يكون هناك فكر أفضل وإبداع أكثر وكل ما ذكر هو عبارة عن نموذج لخطة، والتخطيط لها بالأسلوب العلمى والذى يمكن الاسترشاد به أثناء القيام بأى عملية تخطيطية من قبل أى مربى فى أى مجال من مجالات التربية الرياضية المختلفة.

وفى ختام حديثى يطيب لى أن أسأل. هل نتعامل بهذا الأسلوب مع التربية الرياضية؟ عموما لن أنتظر إجابة وأقول أنه لا سبيل لنا لرفع شأن التربية الرياضية إلا باتباع الأسلوب العلمى للتخطيط فى كل مجالاتها، فالتخطيط العلمى هو منار الإدارة وسبيلنا فى النهوض بالتربية الرياضية ولا يمكن بأى حال من الأحوال أن يكون مضيعة للوقت كما يدعى البعض فاتباع هذا الأسلوب يحقق أكبر عائد لها ويضيف إليها وإلى العاملين بها الاحترام والتقدير ففى أيدينا أن نعيد الثقة بالتربية الرياضية وأن نغير نظرة المجتمع للعاملين بها إذا كان السلوك العلمى هو سبيلنا.

---

(١) للاستزادة فى كيفية برمجة هذه الخطة يرجع إلى كتاب المؤلف «البرامج فى التربية الرياضية» من النظرية والتطبيق.

الفصل الثالث



التنظيم

- مفهوم وتعريف التنظيم
- مبادىء التنظيم
- خرائط التنظيم
- عناصر التنظيم
- نماذج تطبيقية

الفصل الثالث
التنظيـــــم

مفهوم التنظيم:

التنظيم هو توحيد الجهود وتجميعها فى محصلة واحدة، وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسئوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وكذا تحديد العلاقات التنظيمية، وجدير بالذكر أن التنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية الهامة وهو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة كما أنه العمود الفقرى للعملية الإدارية فهو عنصر حتمى لأنه يحدد الوظائف التنظيمية للمستويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذى ويوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام مما يساعد على خلق الروابط الانسانية. والتنظيم سابق العملية الإدارية رغم أنه أحد عناصرها لأنه لا يمكن تعيين مدير إلا بعد تصميم هيكل تنظيمى، وفى هذه الحالة يسمى بالتنظيم الاستاتيكى، بعد ذلك يتم تطبيقه أو يدار أى يوظف ويسمى فى هذه الحالة بالتنظيم الديناميكى أى المتحرك.

فالتنظيم ليس هدفا فى حد ذاته وإنما الهدف منه توحيد الجهود، وأن تعمل الجماعة كأنها فرد واحد وذلك عن طريق تحقيق جهد متعاون مع كل أفراد المنشأة الرياضية وعلى هذا يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف.

فعن طريق التنظيم يتعرف كل فرد من العاملين فى إدارة نادى رياضى على تبعيته وتابعيه معرفة كاملة، ويكون على بينة من سلطاته ومسئولياته، كما أنه يتعرف على الأنشطة التى يتولاها ومكانته بالنسبة لهذه المنشأة الرياضية ومدى علاقته بكل فرد فيها.

كل ما سبق يتحقق عن طريق عنصر التنظيم فالتنظيم يلعب دورا كبيرا فى تحقيق كل هذه السلطات والمسئوليات وفى النهاية، فكل نشاط يقوم به فرد أو أكثر يلزمه تصميم هيكل تنظيمى لتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات لتوحيد الجهود ولمنع التضاد وإزالة العوائق للوصول إلى الهدف المنشود ولنضرب لذلك مثلا - لأقل مستوى تنظيمى - فلو نظرنا إلى أحدى الفرق الرياضية لوجدنا أنه يلزمها هيكل تنظيمى، فالفرقة تتكون من: مدير إدرى ومدربين ولاعبين، ووجود مثل هذا الهيكل يحدد مسئولية كل من المدير الإدارى والمدرب، ويتضح فيه أين يقع مدربى اللياقة البدنية والمهارات الحركية فى الهيكل التنظيمى وما هى وظيفة واختصاصات كل منهم، وما هو دور كل لاعب بالفريق، فكل هذه الأمور تساعد على سرعة وتحقيق الهدف.

تعريف التنظيم:

هناك العديد من التعريفات التى ذكرها علماء الإدارة نذكر منها ما يلى:

تعريف كمال حمدى أبو الخير:

التنظيم هو العمل على إيجاد حالة توازن فى المشروع، وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام.. وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن مع التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها.

تعريف الفن براون ALVIN BROWN:

«يحدد التنظيم الجزء الذى يتوقع من كل عضو فى المنشأة والعلاقات بين هؤلاء الأعضاء، بغرض أن يكون اداؤهم أكثر ما يكون فاعلية لتحقيق هدف هذه المنشأة».

تعريف لويس آلن LOUIS ALIEN :

« هو عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه، مع تحديد السلطة والمسئولية

وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.»

تعريف سيد الهوارى:

«هو وضع نظم للعلاقات منسق إداريا لتحقيق هدف مشترك فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة يتكون من مجموع أجزاء منسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض وأى خلل فى أى جزء منها يحدث خللا فى النتيجة الكلية».

تعريف بارنارد BARNARD :

«هو نظام لأنشطة منسقة أداريا لشخصين أو أكثر».

تعريف مونى MOONEY :

«التنظيم هو شكل لأى تجمع إنسانى يرمى إلى تحقيق هدف مشترك».

تعريف جورج تيرى GEORGE TERRY :

«التنظيم هو تصميم علاقات نشطة للسلطة بين النشاط والأفراد، وأماكن العمل، بهدف تمكين الأفراد من العمل مع بعضها بكفاءة».

تعريف كونتز وأودونال Koontz and ODonnel :

«هو تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة واسناد كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل، وبالتالى فالتنظيم يحتوى على تحديد علاقات السلطة والتنسيق بينها أفقيا ورأسيا داخل هيكل تنظيمى للمنشأة.

ويعرفه رولف دافيز ROLPH DEVIS :

«التنظيم الجيد عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أم كبيرة، تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف المشتركة، مع قدرة كاف من العناية بالعمل الإنسانى».

تعريف ميللز MILLER :

«مجموعة مرتبه مدربه من الأفراد للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضا عن طريق اشتراكهم فى استيفاء معلومات معينة وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة المشتركة، وبحيث يظهر ذلك فى استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم».

ويرى الكاتب أن التنظيم هو:

«أحد عناصر الإدارة، تظهر فيه خطوط السلطة والمسئولية بوضوح كما أنه يحدد الأعمال المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم وتجميعها فى تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه».



مبادىء التنظيم:

تعرض كل من بارنارد Barnard، وفايول Fayol، تايلور Taylor، ودينسون إلى مبادىء التنظيم والتى تهم التربية الرياضية وهذه المبادىء هى:

١ ـ وحدة الهدف:

ينبغى على المنشأة الرياضية بل وعلى كل إدارة من إدارتها أو قسم من أقسامها بل وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف العام المطلوب الوصول إليه حتى يسهم كل منهم بفاعلية فى تحقيق هذا الهدف، فلو تصورنا أن هدف النادى هو الفوز ببطولة الجمهورية هذا العام لأنشطة السباحة وكرة اليد والجمباز يجب أن يلم العاملون بالنادى بهذا الهدف لتوجيه جهودهم نحو تحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدى إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدى وحدة الفكر إلى الإنجاز.

٢ ـ الكفاية والسهولة:

يجب دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفى لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفى حدود الإمكانات المتاحة فالتنظيم الجيد هو إقصر الطرق للوصول إلى الهدف حيث أنه يشكل دائما الخط المستقيم بين نقطتين وأن يكون التنظيم سهلا يسهل قراءته والوقوف على محتواه.

٣ ـ تدرج السلطة:

إن السلطة تعتبر دعامة أساسية لمارسة العملية الإدارية، فمدير النادى له سلطات يمنحه أياها مجلس الإدارة يعيها هو جيدا ويعرفها الآخرون وتبعا لتدرج السلطة يصبح لكل فرد من التنظيم سلطاته فى شكل تتابعى واضح من أعلى إلى أسفل ونتيجة لذلك يتعرف كل فرد فى التنظيم على ماله وما عليه وتتضح الرؤيا.

٤ ـ المسئولية:

يقتضى هذا المبدأ يعتبر المرءوس مسئولا أمام رئيسة عن المهام التى توكل إليه

وتكون المسئولية بقدر السلطة تماما ويجب أن يظهر هذا فى التنظيم بوضوح فى شكل خطوط مستقيمة صريحة.

٥ ـ تقسيم العمل:

رأينا مما سبق أنه من الضرورى إنشاء هيكل تنظيمى للمنشأة، بحيث يراعى فيه تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف المشروع بأعلى قدر من الكفاءة وبحيث يتم تقسيم الأعمال على أفراد المنشأة بطريقة تضمن كفاءة التنفيذ والإشراف واضعين فى الاعتبار النواحى التخصصية والكفاءة الادارية فى وقت واحد فعندما نريد أن نوكل مسئولية الإشراف على الأنشطة الرياضية لمسئول ما يفضل أن يكون من خريجى كلية التربية الرياضية بالإضافة إلى كفاءته الإدارية.

٦ ـ التوازن:

يعنى بالتوازن هنا أن يكون هناك توازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها، والتوازن فى أنظمة المتابعة والضبط التى تتعلق بالإيرادات والمصروفات، توازن بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية... الخ.

ويظهر هذا المبدأ واضحا فى بعض الأندية والمنشآت الرياضية عندما نرى المدير يعرض عليه أعمال تختص بعامل التليفون ومطلوب منه اتخاذ قرار فيها دون معرفة مدير الشئون الادارية الذى يرأس هذا العامل وفى النهاية نرى مدير النادى يقوم بكل الأعمال ويشكوا تابعيه من الفراغ. مثل هذه الأمور لا يفضل فيها المركزية، ولكن تفضل المركزية فى الأمور الحيوية التى تتعلق بالقرارات الهامة التى تخص المنشأة الرياضية ككل.

٧ ـ وحدة القيادة:

ويعنى هذا المبدأ ألا يتلقى الفرد التعليمات والأوامر من أكثر من مصدر، بمعنى أن المدرب يتلقى تعليماته من مشرف الفريق الذى يتلقى بدوره تعليماته من مدير النشاط الرياضى الذى يقوم بدوره بتلقى تعليماته من مدير عام النادى، فإن توحيد مصدر التعليمات يساعد على عدم وجود تناقض ويعمل على حسن سير

العمل فى المنشأة الرياضية، لأن الأزدواج فى القيادة يؤدى إلى التشتت وعدم وضوح الرؤيا وهذا بالتالى يعوق إنجاز الأعمال.

٨ ـ المرونة:

وبموجب هذا المبدأ، فإن المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التغييرات المحتملة التى قد تطرأ نتيجة للظروف والأوضاع المستحدثة، الأمر الذى يفرض عليهم أن يقوموا باحداث التغيرات المناسبة فى التنظيم. دون الإخلال بالجوهر أو إعاقة العملية الإدارية فالتنظيم المرن قادر على التحمل.

٩ ـ تحديد الوظائف:

بمعنى تحديد الوظائف المطلوبة عددا ثم تحديد الشروط والمواصفات اللازمة لشغل هذه الوظائف على أن يكون التحديد فى كل حالة واضحا بعيدا عن المجاملة وأن يتم التحديد على أساس الأنشطة والأعمال المتوقعة. فمثلا من ضمن الوظائف المطلوبة فى منشأة رياضية مدير مالى يلزم أن يكون من الحاصلين على مؤهل تجارى عالى ولديه خبرة معقولة فى هذا المجال.. وهكذا.

١٠ ـ الاستمرار:

يجب أن يوضع فى الاعتبار أن أى منشأة قامت لكى تستمر وتنمو وتتطور لا لكى تنقرض بعد فترة من الزمان ومن أجل هذا ينبغى مراعاة قيام المنشأة ببرامج للتنمية الإدارية التى تستهدف إعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية والتى يمكن أن تتحمل تبعات المسئولية فى المستقبل.



خرائط التنظيم:

يقصد بها الهيكل التنظيمى للمشروع أو المنشأة وخرائط التنظيم لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:

١ ـ توضح التسلسل الرئاسى وحدود الأشراف.

٢ ـ تظهر خطوط السلطة والمسئولية.

٣ ـ تبرز عدد المستويات الإدارية فى التنظيم.

٤ ـ توضح المناصب الإدارية على مختلف مستوياتها.

٥ ـ تبين نوعية السلطة (تنفيذية ـ استشارية). إلخ

٦ ـ توضح خطوط الاتصال.

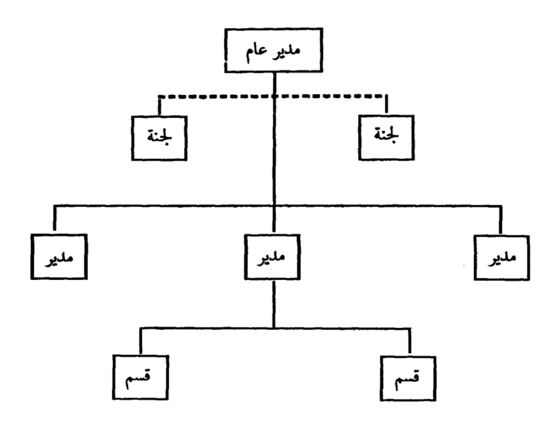
٧ ـ تظهر الوحدات الإدارية الزائدة عن الحد.

٨ ـ توضح الأقسام الإدارية أمام كل المستويات.

أنواع خرائط التنظيم:

١ ـ خرائط من أعلى إلى أسفل:

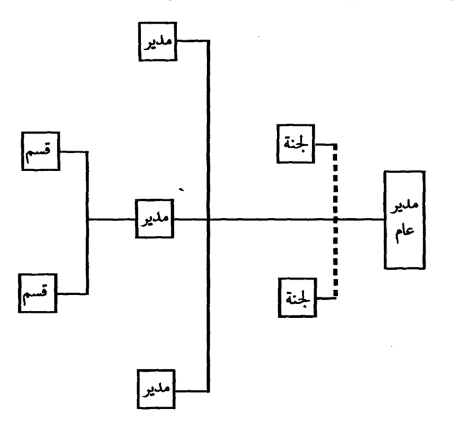
وقد تسمى فى بعض الأحيان خرائط تقليدية وهى أكثر الخرائط انتشارا فى معظم الهيئات والمؤسسات الرياضية ويرجع هذا لانسياب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل فى نفس الوقت توضح مدى انسياب المسئولية من أسفل إلى أعلى وهى لا تحتاج إلى مجهود فى قراءتها وبمجرد النظر إليها يمكن التعرف على محتوياتها فهى تتميز بالسهولة والوضوح كما إنها تبرز نوعية السلطة من حيث أنها سلطة تنفيذية (خطوط متصلة) أو سلطة استشارية (خطوط متقطعة) ويمكن التعرف على التبعية من أعلى إلى أسفل من أول وهلة دون الرجوع إلى التنظيم. وتظهر هذه الخرائط على الشكل التالى:



شكل يوضح الخرائط من أعلى إلى أسفل

٢ ـ خرائط من اليمين إلى اليسار أو العكس:

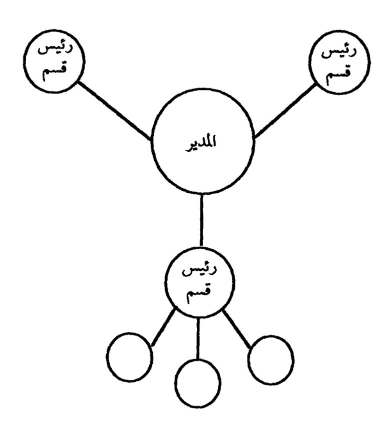
ومن أهم مميزاتها أنها لا تترك أثرا نفسيا سيئا لدى المرءوسين ولكنها قد تحتاج إلى نظرة أطول فى قراءتها. وتظهر فى الشكل التالى:



شكل يوضح الخرائط من اليمين إلى اليسار

٣ - الخرائط الدائرية أو المستديرة:

والملاحظات فيها أنه كلما قرب المنصب الإدارى من مركز الدائرة كلما كان هاماً وتظهر فى الشكل التالى:



شكل يوضح الخرائط المستديرة



عناصر التنظيم:

يشتمل التنظيم على عناصر رئيسية أهمها ما يلى:

١ ـ إقامة هيكل تنظيمى.

٢ ـ تقسيم الواجبات.

٣ ـ تحديد السلطات والمسئوليات.

٤ ـ تحديد العلاقات.

أولا ـ إقامة هيكل تنظيمى:

ويتم تصميم الهيكل التنظيمى المطلوب بأحد الخرائط التى سبق الحديث عنها ويشترط فيه الوضوح والسهولة والدقة والشمول.

ثانيا: تقسيم الواجبات:

ويلزم تحديد الواجبات بوضوح على أن يكون هذا التحديد موجها نحو الهدف وتقسم الواجبات حيث تصب كلها فى محصلة واحدة ويشمل هذا التحديد الأعمال والواجبات بكافة صورها سواء كانت رئيسية أو ثانوية ويكون التقسيم متناسقا خال من التضاد أو الازدواج أو التداخل. إن تحديد الأعمال بوضوح يؤدى إلى سرعة تحقيق الأهداف دون الدخول فى مشكلات إدارية ينتج عنها ضياع الاهداف.

ثالثًا: تحديد السلطات والمسئوليات

١ ـ السلطة:

والسلطة الإدارية تعنى الحق فى تكليف الغير بأعمال تلزم لتحقيق أهداف محدودة فى نفس الوقت هى عنصر هام من عناصر التنظيم ويعرفها سيد الهوارى بأنها، هى الحق فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين.

وتصبح السلطة عنصرا هداما وتفقد كل مقوماتها إذا أعطيت لرئيس لا تتوفر فيه صفات القيادة الناجحة.

لأن مثل هذا القائد الذى يفتقر إلى الصفات القيادية الجيدة لا يستطيع المحافظة على هذه السلطة المخولة له وبالتالى يفقدها أو قد يستخدمها فى ظروف غير ملائمة أو بطريقة غير صحيحة فتعطى نتائج عكسية تؤثر على حسن سير العمل.

والسلطة من الأركان الأساسية للرياسة فهى تمكن الرئيس من ممارسة مسئولياته بكفاءة وفاعلية وتعطى السلطة للوظيفة الإدارية أهميتها باعتبارها تعطى لرجل الإدارة فى الحق فى التصرف ـ فى التخطيط للعمل ـ فى وضع الخرائط التنظيمية فى اتخاذ القرارات ـ فى تنسيق العمل ـ فى أصدار الأوامر.

أنواع السلطات:

تأخذ السلطة الأدارية أشكالا متعددة منها:

١ ـ سلطة تنفيذية وهى التى تقوم بعمليات التنفيذ ولها قرارات تستمد من التنفيذ.

٢ ـ سلطة استشارية ولها توصيات وتساعد فقط فى اتخاذ القرارات.

٣ ـ سلطة وظيفية وتستمد من المنصب الوظيفى ولها القدرة على اتخاذ القرارات.

٤ ـ سلطة فنية وتستمد من الناحية التخصصية وقد يكون لها صلاحية فى اتخاذ القرارات.

تفويض السلطة:

ويعنى تفويض السلطة منح الغير (المفوض له) حق التصرف فى اتخاذ القرارات فى نطاق محدد وبالقدر الذى يسمح بانجاز المهام وتفويض السلطة لا يجوز أن يمتد لأكثر من مستوى ادارى واحد وفى هذه الحالة لا يعنى فقدان المفوض لسلطته بل يمكنه استردادها أو سحبها فى أى وقت يشاء فى الحالات الآتية:

١ ـ إذا اعيد التنظيم الإدارى مرة أخرى.

٢ - إذا أساء المفوض له استخدام هذه السلطة.

وعموما فمهما كانت درجة تفويض السلطة فإن القائد الإدارى يحتفظ لنفسه عادة ببعض الأمور الجوهرية التى لا يمكن التفويض فيها مثل!

١ - الموضوعات المتعلقة بالتخطيط العام للمنشأة الرياضية.

٢ - رسم السياسة العامة للتنظيم لهذه المنشأة أو الهيئة الرياضية.

٣ - المسائل المالية بكافة صورها.

مع العلم بأنه لا يحق لمن فوضت له السلطة ما أن يفوضها بدوره لشخص آخر ويفضل أن يكون تفويض السلطة فى كل الحالات كتابيا.

٢ - المسئولية:

ونعنى هنا المسئولية الإدارية ويعرفها روديك بأنها «هى محاسبة الأفراد عن أداء واجبات» ويعرفها سيد الهوارى بأنها هى «المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها» ويعرفها عبد الكريم درويس وليلى تكلا بأنها «هو المهام أو الأعمال المطلوب إنجازها وفقا للخطة الموضوعة».

فعندما يطلب المدير من أحد المرءوسين إنجاز عمل معين ففى هذه الحالة يكون المدير قد استخدم سلطاته فى تكليف المرءوس بمسئولية معينة وهى إنجاز العمل المطلوب منه.

يجب مراعاة تكافؤ السلطة والمسئولية حيث أنهما من أهم أركان التنظيم وبدون تحديد للسطات والمسئوليات لا يكون هناك تنظيم ومن الحقائق الهامة التى يجب معرفتها هو تكافؤ السلطة والمسئولية، بمعنى أنه يلزم أن تتساوى السلطة والمسئولية دائما لأن عدم تكافؤ حجم المسئولية مع حجم السلطة ينشأ عنه مشكلات عديدة، تكن نتيجتها اختلال التنظيم، فإذا ما أريد تنفيذ الأعمال بدقة وبأقل جهد يلزم أن تكون السلطة مساوية تماما للمسئولية فمثلا من سلطات ناظر المدرسة مراقبة حضور وانصراف المدرسين والمدرس من مسئوليته الحضور والانصراف فى المواعيد

المتفق عليها، وكذا مدير النادى إذا لم يكن فى سلطاته معاقبة من لا يقوم بمسئولياته كما هو فى الخطة فلن يتم إنجاز الأعمال ويصبح النادى غير قادر على أن يحقق الأهداف، ومدرس التربية الرياضية له سلطته فى محاسبة التلميذ الذى لم يحافظ على ميعاد الدرس والتلميذ من مسئوليته الحضور فى ميعاد الدرس، فلو تصورنا مدرس ليس له سلطة فى معاقبة ومحاسبة التلميذ المتأخر فسوف يكون هو وحده حاضرا، درس التربية الرياضية.

عموما: يجب أن تواكب المسئولية سلطة مساوية لها تماما حتى لا يختل التنظيم.

رابعا: تحديد العلاقات:

أن عنصر تحديد العلاقات ذات أهمية قصوى سواء كان ذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة أو بين كل فرد واخر يعمل فى هذا التنظيم ويبرز هذا العنصر فى حالة تحديد متطلبات إدارة من إدارة أخرى أو متطلبات فرد من فرد آخر فى نفس التنظيم ومن يتصل بمن؟ ومن المسئول عن من؟ ومن يتبع من؟ ومن هو تابع لمن؟ ومن يتزامل مع من؟.

كل هذه الأسئلة يجيب عليها عنصر تحديد العلاقات وبهذا الشكل يتحقق الترابط والتناسق والتوافق والتكامل للتنظيم وفى غياب عنصر تحديد العلاقات فى التنظيم يصبح أى شىء آخر غير أنه تنظيم فلا تنظيم بدون تحديد علاقات.

وبعد أن انتهينا من الحديث عن التنظيم نظريا وفكريا يجدر بنا أن نعرض بعض النماذج التطبيقية لهذا العنصر الهام من عناصر الإدارة، لكى نرى كيفية تطبيقه فى التربية الرياضية بصفة عامة.



للاستزاده: الرجوع الى كتا المؤلف - التنظيم فى التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق.

نماذج تطبيقية للتنظيم:

- قسم التربية الرياضية.

- بطولة أو مهرجان رياضى.

وسوف يتم تناول هذه النماذج التنظيمية مع مراعاة عناصر التنظيم التى سبق الحديث عنها ونرى كيف يمكن تطبيق الفكر على الواقع.



النموذج الأول
تنظيم قسم التربية الرياضية

أولا: الهيكل التنظيمى:

يتضمن الهيكل التنظيمى المقترح لقسم تربية رياضية باحدى المدارس الثانوية العناصر الآتية:

١ - **رئيس القسم:** ويتولى رياسة القسم أقدم المدرسين وغالباً يكون المدرس الأول بالمدرسة.

٢ - **مكتب الجدول المدرسى:** ويتولى رياسته أحد المدرسين بالمدرسة ويكون ثانى أقدم المدرسين بعد رئيس القسم.

٣ - **مكتب النشاط الداخلى:** ويتولى رياسته أحد مدرسين التربية الرياضية بالمدرسة.

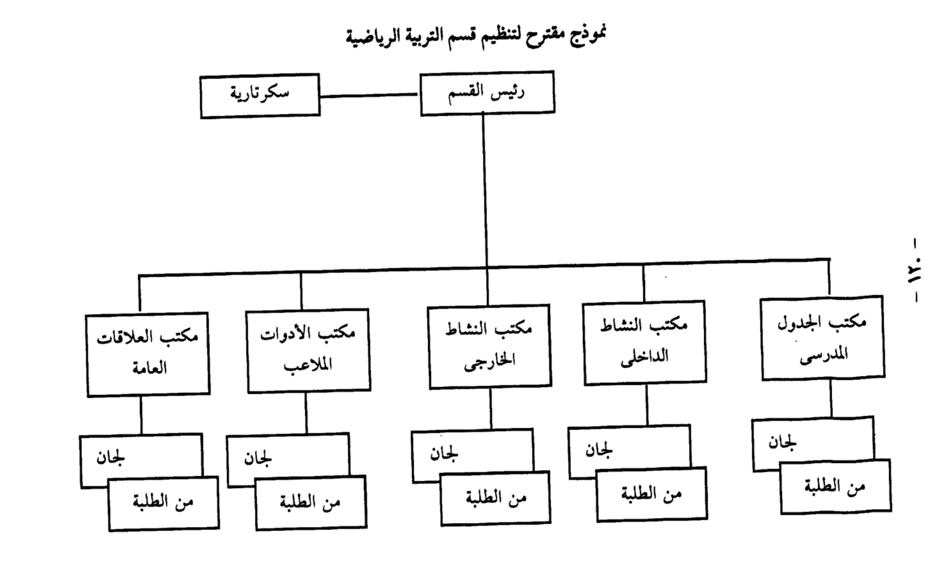
٤ - **مكتب النشاط الخارجى:** ويتولى رياسته أحد المدرسين.

٥ - **مكتب الأدوات والملاعب:** ويرأسه أحد الموظفين وله خبرة فى شئون المخازن.

٦ - **مكتب العلاقات العامة:** ويرأسه أحد مدرسى التربية الرياضية بالمدرسة ويتمتع بعلاقات طيبة مع باقى المدرسين وأهل الحى.

والهيكل التنظيمى التالى يوضح ذلك.

نموذج مقترح لتنظيم قسم التربية الرياضية



ثانياً: تحديد الواجبات

وتحدد الواجبات والأعمال لكل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمى لقسم التربية الرياضية على النحو التالى:

١ ـ رئيس القسم:

إدارة قسم التربية الرياضية لتحقيق هدف منهج التربية الرياضية.

٢ ـ مكتب الجدول المدرسى:

مساعدة رئيس القسم فى الإشراف وتوزيع العمل فى دروس التربية الرياضية على أعضاء هيئة تدريس القسم وضمان تنفيذها بالشكل الذى يحقق اهداف منهج التربية الرياضية.

٣ ـ مكتب النشاط الداخلى:

التخطيط للنشاط الداخلى وتنفيذ برامجه على الوجه الأكمل بما يضمن تحقيق الهدف منه كمكملاً لدرس التربية الرياضية.

٤ ـ مكتب النشاط الخارجى:

التخطيط للنشاط الخارجى وتنفيذ برامجه بصورة كاملةً بما يضمن تحقيق الغرض منهْ وهو بناء قاعدة عريضة من الطلبة البارزين فى الأنشطة المختلفة وتطعيم الأندية المختلفة بهم.

٥ ـ مكتب الأدوات والملاعب:

تدبير الإمكانات اللازمة لتنفيذ الأنشطة الرياضية المختلفة والتحفظ عليها وصيانتها.

٦ ـ مكتب العلاقات العامة:

إحداث التنسيق الكامل بين أعضاء القسم وتنمية الألفة بينهم وتبصير أهل الحى بأهمية التربية الرياضية والتشجيع على ممارسة الرياضة.

٦ ـ لجان الطلاب:

مساعدة رؤساء المكاتب المختلفة كل فيما يخصه. فى التحضير والتنفيذ للأنشطة الرياضية المختلفة.



ثالثا: المسئولية والسلطة

وتتحدد السلطة والمسئولية لكل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمى لقسم التربية الرياضية على النحو التالى:

١ ـ رئيس القسم:

ـ الإشراف الكامل على عمليات التخطيط لقسم التربية الرياضية سواء كانت دروس التربية الرياضية أو نشاط داخلى أو خارجى.

ـ تنفيذ السياسة العامة للمدرسة التى تتعلق بالأنشطة الرياضية.

ـ توزيع الاختصاصات على المكاتب التابعة لقسم التربية الرياضية بالمدرسة.

ـ الإشراف على تنفيذ هذه الاختصاصات لضمان حسن سير العمل بالقسم.

ـ الاتصال بالهيئات الخارجية.

ـ الاهتمام بالعلاقات العامة ومراجعة خطتها.

ـ تدبير الإمكانات اللازمة لقسم التربية الرياضية ومراقبة نسبة استكمال هذه الامكانات.

ـ رعاية شئون العاملين بالقسم.

ـ العمل على رفع مستوى العاملين معه فى النواحى المهنية.

ـ إنشاء اللجان بالقسم إذا لزم الأمر وتخصيص المهام المناسبة لها.

ـ تسهيل مهمة المكاتب التابعة للقسم وتذليل الصعاب التى قد تعترضهم أثناء تنفيذ مهامهم.

ـ متابعة أعمال جميع المكاتب التابعة له.

ـ انشاء السجلات اللازمة للقسم والتى يرى أنها ضرورية لحسن سير العمل بالقسم وانتظامه.

ـ ....

ـ .... الخ.

٢ ـ مدير مكتب الجدول المدرسى.

ـ اقتراح جدول المدرسين طبقاً لسياسة قسم التربية الرياضية.

ـ الإشراف على تنفيذ الجدول طبقا للخطة وتخطيط رئيس القسم.

ـ توزيع الاختصاصات على افراد المكتب والاشراف على تنفيذ هذه الاختصاصات.

ـ تذليل الصعاب التى قد تعترض المدرسين أثناء تنفيذ الجدول ورعاية شئونهم.

ـ إنشاء السجلات المطلوبة للمكتب ومراقبة التدوين بها وحفظها.

ـ الإشراف على عمليات التقويم التى تتم بواسطة المكتب.

ـ كتابة التقارير الدورية لرئيس القسم عن أعمال المكتب.

ـ اقتراح الحوافز اللازمة للمدرسين الممتازين والطلبة البارزين.

ـ اقتراح العقوبات الضرورية والتأديبية على المدرسين المقصرين.

ـ ....

ـ .... الخ.

٣ ـ مدير مكتب النشاط الداخلى:

ـ اقتراح البرامج الخاصة بالنشاط الداخلى بالمدرسة من واقع الخطة والتصديق عليها من رئيس القسم.

ـ اقتراح توزيع الاختصاصات على أفراد المكتب بأسلوب يضمن العدالة.

ـ الإشراف على تنفيذ هذه الاختصاصات.

ـ إنشاء السجلات اللازمة لمكتب النشاط الداخلى.

ـ مراقبة التدوين والتداول والحفظ لهذه السجلات.

- تنفيذ برامج النشاط الداخلى بالأسلوب الذى يضمن تحقيق الهدف من النشاط الداخلى باعتباره مكمل لدرس التربية الرياضية.

- تسهيل مهمة العاملين بمكتب النشاط الداخلى وتذليل الصعاب التى قد تعترض سير العمل بالمكتب.

- رعاية شئون العاملين بالمكتب.

- اقتراح الحوافز الضرورية لمن يعمل فى المكتب من الممتازين.

- اقتراح العقوبات الضرورية لمن يعمل بالمكتب من المقصرين.

- الإشراف على المنافسات الرياضية التى يتضمنها برنامج النشاط الداخلى.

- إجراء عمليات التقويم اللازمة للنشاط الداخلى.

- كتابة التقارير الدورية عن نشاط المكتب إلى رئيس القسم.

- متابعة جميع أعمال المكتب بصفة دائمة والوقوف على نقاط القوة والضعف فى النشاط أو التنفيذ.

- ....

- .... الخ.

٤- مدير مكتب النشاط الخارجى:

- اقتراح البرامج الخاصة بالنشاط الخارجى من واقع الخطة والتصديق عليه من رئيس القسم.

- اقتراح توزيع الإعمال على إفراد ومكتب النشاط الخارجى بأسلوب يضمن العدالة.

- الإشراف على تنفيذ اختصاصات إفراد مكتب النشاط الخارجى.

- تنفيذ برامج النشاط الخارجى بالأسلوب الذى يضمن تحقيق الهدف من النشاط الخارجى باعتباره مجال للموهبين رياضياً.

- إنشاء السجلات اللازمة لمكتب النشاط الخارجى.

- مراقة التدوين والتداول والحفظ لهذه السجلات.

- تسهيل مهمة العاملين بمكتب النشاط الخارجى.

- متابعة إعمال المكتب ورصد نقاط القوة والضعف والعمل على تذليل الصعاب لضمان حسن سير العمل بالمكتب.

- رعاية شئون العاملين بالمكتب.

- اقتراح الحوافز التى يراها للعاملين بالمكتب والطلبة.

- اقتراح العقوبات على العاملين فى المكتب سواء كان طلبة أو عاملين ويرى أنها ضرورة لانتظام العمل بمكتب النشاط الخارجى.

- الإشراف المباشر على تنفيذ المنافسات المقررة فى البرنامج مع التركيز على الروح الرياضية أثناء التنفيذ.

- كتابة التقارير الدورية عن النشاط الخارجى إلى رئيس القسم.

- متابعة جميع أعمال المكتب بصفة دائمة.

- ....

- .... الخ.

٥ - مدير مكتب العلاقات العامة:

- اقتراح خطة مكتب العلاقات العامة وتخطيطها.

- اقتراح الوسائل والسبل التى تبرز أعمال قسم التربية الرياضية.

- تحديد الوسائل والسبل التى تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بقسم التربية الرياضية.

- تجهيز الأماكن الخاصة بالاجتماعات والتحضير للمؤتمرات.

- الإشراف على الاجتماعات والمناسبات الخاصة بقسم التربية الرياضية.

- إقامة الحفلات والمناسبات التى من شأنها تنمية الروابط بين جميع العاملين بالقسم وخارجه.

- الاتصال بوسائل الإعلام والهيئات الخارجية بناء على تعليمات من رئيس القسم.

- تجهيز المطبوعات والمنشورات الخاصة بقسم التربية الرياضية واللازمة للعمل به.

- توزيع الاختصاصات على أفراد مكتب العلاقات العامة والإشراف على تنفيذها.

- إنشاء سجلات العلاقات العامة والتى يراها ضرورية لانتظام العمل بالمكتب.

- متابعة جميع الأعمال بمكتب العلاقات العامة وتذليل الصعاب التى قد تعترض سير العمل بالمكتب.

- رفع التقارير الدورية إلى رئيس القسم متضمنة الاقتراحات.

- رعاية شئون العاملين بالمكتب.

- ....

- .... الخ.



رابعاً: تحديد العلاقات

وتتحدد العلاقات بين عناصر هذا الهيكل التنظيمى والخاص بتنظيم قسم التربية الرياضية فى النقاط التالية:

١ ـ رئيس القسم:

ويتبع ناظر المدرسة أو مديرها وينفذ سياسته وتعليماته واتصاله الرأسى به واتصاله العرضى برؤساء الأقسام الأخرى بالمدرسة يتعاون معها عند الحاجة واتصاله الأفقى برؤساء المكاتب التابعة للقسم.

٢ ـ مكتب السكرتارية:

يتبع رئيس القسم فقط وليس له اتصال أفقى أو عرضى ثابت فهو يعمل مع رئيس القسم فقط وينفذ تعليماته.

٣ ـ مكتب الجدول المدرسى:

اتصاله الرأسى برئيس القسم واتصاله العرضى مع المكاتب الأخرى واتصاله الأفقى مع اللجان المشكلة من الطلبة.

٤ ـ مكتب النشاط الداخلى:

يتبع رئيس القسم واتصاله المباشر الرأسى به واتصاله العرضى بالمكاتب الأخرى التى فى مستواه وعلى نفس خط السلطة والمسئولية فى التنظيم واتصاله الافقى باللجان المشكلة من الطلبة.

٥ ـ مكتب النشاط الخارجى:

يتبع رأسياً رئيس القسم واتصاله العرضى مع المكاتب الأخرى المماثلة يتعاون معها حيث أنهم فى مستوى واحد فى نفس التنظيم واتصاله الأفقى باللجان المشكلة من الطلبة.

٦ ـ مكتب الأدوات والملاعب:

اتصاله الرأسى برئيس القسم، واتصاله العرضى بالمكاتب الأخرى المشابهة واتصاله الأفقى باللجان المساعدة من الطلبة.

٧ ـ مكتب العلاقات العامة:

اتصاله رأسياً برئيس القسم والعرضى بالمكاتب الأخرى المشابهة واتصاله الأفقى باللجان المشكلة من الطلبة.



النموذج الثانى
تنظيم البطولات الرياضية

أولا: الهيكل التنظيمى:

يتضمن الهيكل التنظيمى المقترح لأى بطولة أو مهرجان رياضى على العناصر الرئيسية التالية:

١ ـ **رئيس البطولة:** وعادة يتولى هذا المنصب أحد الشخصيات العامة المرموقة من الناحية الاجتماعية أو الوظيفية.

٢ ـ **مدير البطولة:** ويتولى هذا المنصب أكبر وظيفة ادارية فى المديرية أو المنطقة التعليمية أو مدير الاتحاد. . . الخ.

٣ ـ **مدير القسم الإدارى:** ويتولى هذا القسم أحد اعضاء مجلس ادارة الاتحاد أو أحد الموجهين بالمنطقة التعليمية ويشهد له بالموهبة الادارية.

٤ ـ **مدير القسم الفنى:** ويتولى هذا المنصب شخصية فى مستوى مدير القسم الإدارى، ويفضل أن يكون على مستوى علمى تخصصى عالى فى النواحى الفنية وله خبرة كبيرة فى إقامة البطولات والمهرجانات الرياضية.

٥ ـ **لجنة الاستقبال والمراسم:** ويتولاها أحد الشخصيات من الجهة المنظمة وله خبرة بأعمال العلاقات العامة وشئون المهرجانات.

٦ ـ **لجنة الجوائز:** ويتولى رياسة هذه اللجنة أحد الشخصيات التى تتمتع بخبرة فى مجال المهرجانات خاصة فيما يتعلق بالجوائز وطرق شرائها ومراسم توزيعها.

٧ ـ **لجنة الإعلام:** ويتولى هذه اللجنة أحد أفراد الإعلام أو العلاقات العامة ويكون له خبرة بالمهرجانات أو البطولات.

٨ ـ **اللجنة الطبية:** ويتولى إدارتها أحد الأطباء أو أخصائى العلاج الطبيعى.

٩ - **اللجنة المالية:** ويتولى إدارتها أحد المحاسبين وله خبرة بأمور الصرف والنواحى القانونية فى التعاملات المالية.

١٠ - **لجنة تنظيم المباريات:** ويتولى هذه اللجنة أحد الشخصيات التى على مستوى علمى تخصصى عالى فى التربية الرياضية وله خبرة فى شئون تنظيم المباريات والدورات الرياضية.

١١ - **لجنة الإعاشة:** ويتولى قيادة هذه اللجنة أحد الشخصيات التى تتمتع بخبرة سياحية وفندقية والقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد.

١٢ - **لجنة الأدوات والملاعب:** وتتولاها شخصية لها خبرة طويلة فى الملاعب الرياضية وقوانين الألعاب المختلفة.

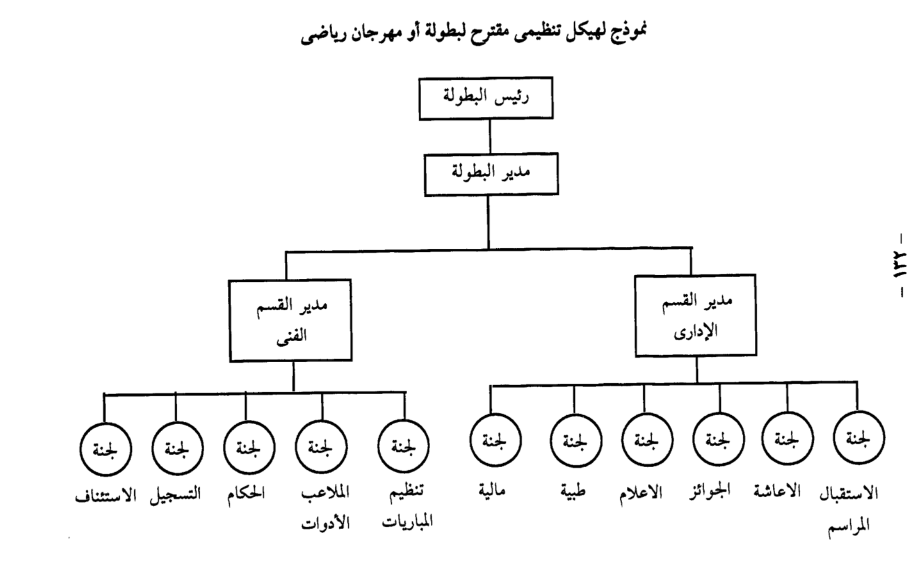
١٣ - **لجنة الحكام:** ويتولاها أقدم الحكام فى هذا المجال.

١٤ - **لجنة التسجيل:** ويتولاها أحد أفراد الإدارة التعليمية أو الاتحاد أو الجهة المنظمة وله خبرة بأعمال تسجيل النتائج.

١٥ - **لجنة الاستئناف:** ويتولاها أكبر شخصية فنية فى المجال التخصصى للنشاط.

والهيكل التنظيمى التالى يمكن الاسترشاد به عند تصميم الهيكل التنظيمى لأى بطولة أو مهرجان رياضى.

نموذج لهيكل تنظيمى مقترح لبطولة أو مهرجان رياضى



ثانيا: تحديد الواجبات

ويمكن أن تتحدد الواجبات والأعمال لكل عنصر من العناصر الموجودة فى الهيكل التنظيمى على النحو التالى:

١ ـ رئيس البطولة:

الإشراف العام على البطولة.

٢ ـ مدير البطولة:

إدارة البطولة . . والإشراف على أعمال الأقسام المختلفة.

٣ ـ مدير القسم الإدارى:

إدارة القسم الإدارى وتحقيق الواجبات المخصصة له.

٤ ـ مدير القسم الفنى:

إدارة القسم الفنى وتحقيق الواجبات المخصصة له.

٥ ـ لجنة الاستقبال والمراسم:

ـ تنفيذ الواجبات المتعلقة باجراءات استقبال كبار المدعويين، واستقبال البعثات المشتركة.

ـ تنفيذ إجراءات مراسم البطولة.

٦ ـ لجنة الإعاشة:

رعاية شئون البعثات المشتركة فى البطولة خاصة فيما يتعلق بالإعاشة ومتطلباتها.

٧ ـ لجنة الجوائز:

حصر الجوائز وتدبيرها.

٨ ـ لجنة الإعلام:

تنفيذ ما يتعلق بالإعلام والدعاية.

٩ ـ اللجنة الطبية:

الإشراف الطبى على افراد البعثات داخل وخارج الملعب.

١٠ ـ اللجنة المالية:

تتولى كل ما يخص النواحى المالية (التدبير والصرف).

١١ ـ لجنة تنظيم المباريات:

ـ تقوم بتصميم الطرق المناسبة لتنظيم المباريات الرياضية فى المنافسات أيًا كان شكلها (بطولة ـ دورة ـ مهرجان).

ومن أهم هذه الطرق ما يلى:

١ ـ طريقة خروج المغلوب.

٢ ـ الترضية.

٣ ـ الدورى.

٤ ـ طريقة المزج.

٥ ـ طريقة التحدى.

٦ ـ طريقة التمايز.

١٢ ـ لجنة الحكام:

تقويم المباريات المختلفة وإخراج النتائج طبقاً للقوانين الدولية المعمول بها.

١٣ ـ لجنة الأدوات والملاعب:

حصر وتدبير وصيانة الأدوات والأجهزة والملاعب اللازمة لإقامة البطولة.

١٤ ـ لجنة التسجيل:

القيام بعمليات التسجيل المختلفة بكافة صورها وتجهيز متطلبات هذا التسجيل.

١٥ ـ لجنة الاستئناف:

الفصل فى الاحتجاجات بطريقة فورية كلما أمكن ذلك أثناء سير المباريات.

وقد يوجد لجان أخرى لتنفيذ الأعمال المستحدثة وهذا يتوقف على نوعية البطولة وعدد المشتركين فيها وكذا عدد الأنشطة المختلفة الممثلة فى هذه البطولة.



ثالثا: المسئولية والسلطة

ويمكن أن تتحدد المسئولية والسلطة لكل عنصر من عناصر التنظيم فى النقاط الآتية:

١ ـ رئيس البطولة:

- الإشراف الكامل على البطولة.
- رسم السياسة العامة لها.
- دعوة الشخصيات الهامة واستقبالها.
- الاشتراك مع الشخصيات الهامة في توزيع الجوائز على الفائزين.
- تذليل الصعاب الكبيرة والتى قد تعوق سير البطولة.
- ....
- .... الخ.

٢ ـ مدير البطولة:

- تنفيذ سياسة رئيس البطولة.
- الإشراف العام على إجراءات التنفيذ الواردة فى التخطيط والتأكيد من حسن سير العمل فى البطولة.
- تحقيق الهدف العام من البطولة.
- تسهيل مهمة مديرى الأقسام بتذليل العقاب التى تعترض تنفيذ واجباتهم.
- حل المشكلات التى تظهر أثناء التنفيذ أول بأول.
- اقتراح الحوافز التى يرى أنها ضرورية لحسن سير العمل.
- استبعاد أى فرد مشترك فى التنظيم يخل بنظام البطولة.
- تحديد الواجبات للأقسام التابعة له.

- تقديم تقرير يومى إلى رئيس البطولة.

- ....

- .... الخ.

٣ - مدير القسم الإدارى:

- توزيع اختصاصات اللجان التابعة له.

- الإشراف على تنفيذ واجبات اللجان الإدارية التابعة له.

- التأكد من حسن سير العمل فى اللجان التابعة له وتذليل الصعاب التى تعترض هذه اللجان.

- اقتراح استبعاد أى فرد يخل بنظام العمل.

- رعاية شئون الأفراد العاملين فى اللجان المختلفة.

- تدبير الإمكانات اللازمة لعمل اللجان.

- اقتراح إضافة أفراد جدد للعمل فى اللجان التابعة له.

- تقدير تقرير يومى عن اعمال اللجان التابعة له إلى مدير البطولة.

- ....

- .... الخ.

٤ - مدير القسم الفنى:

- توزيع الأعمال على اللجان التابعة له مع سرد مفصل لهذه الاعمال بأبعادها الفنية.

- اقتراح إضافة أفراد جدد على اللجان الموجودة للحاجة إلى تخصصاتهم.

- استبعاد من يرى أنه غير متعاون أو يعوق مسيرة العمل داخل اللجان.

- الإشراف الكامل على عمليات تنفيذ الواجبات المخصصة للجان التابعة له.

- إزالة العقبات التى تعترض عمل اللجان الفنية.

- تدبير الإمكانات اضرورية اللازمة لعمل هذه اللجان.

- رعاية شئون الأفراد العاملين معه فى اللجان الفنية.

- تقديم تقرير يومى إلى مدير البطولة باعمال اللجان مصحوباً بالمقترحات.

- اقتراح الحوافز اللازمة والعقوبات الضرورية التى يراها.

- . . . .

- . . . . الخ.

٥ - لجنة الاستقبال والمراسم:

- إستقبال البعثات المشتركة فى البطولة وتسهيل اجراءاتهم.

-إعداد أماكن الدخول والخروج للبعثات المشتركة فى الافتتاح والختام.

- إعداد مراسم تسليم الجوائز للفائزين واتمام هذه المراسم.

- إعداد وتدبير الموسيقات المصاحبة لذلك.

- تجهيز السلام الوطنى لكل دولة مشتركة فى البطولة.

- تجهيز الأعلام الخاصة بالبعثات المشتركة.

- اعداد منصة توزيع الجوائز والتأكد من صلاحيتها.

- اقتراح الشخصيات الهامة التى تقوم بتسليم الجوائز للفائزين.

- استقبال الشخصيات الهامة وترتيب جلوسهم فى الأماكن المخصصة لهم طبقا للتقاليد المعمول بها.

- تحديد نظام السير فى عرض الافتتاح والختام.

- تجهيز لافتات باسماء الدول المشتركة فى البطولة.

- ترتيب المتحدثين فى الافتتاح والختام.

- المحافظة على نظام سير البطولة داخل الملعب والحرص على عدم تواجد غير المطلوب تواجدهم فى هذه الأماكن.

- مراقبة سلوك اللاعبين وارشادهم.

- ....

- .... الخ.

- إجراء عمليات حجر أماكن الإعاشة المقترحة.

- الإشراف على توزيع البعثات على أماكن الإعاشة المخصصة لهم.

- إعداد كشوفات باسماء أفراد البعثات والبيانات الخاصة بهم وأماكن اقامتهم.

- تخصيص سبل المواصلات اللازمة لانتقال أفراد البعثات المشتركة فى البطولة.

- مراقبة حركة السيارات وتنظيمها.

- تدبير الإمكانيات اللازمة لعملية الإعاشة والانتقال.

- رعاية شئون البعثات خارج الملاعب.

- الإشراف على الوجبات الغذائية لأفراد البعثات المشتركة، والتأكيد على دقة توقيتاتها وجودة نوعيتها.

- اقتراح الأماكن السياحية والأثرية التى تزورها البعثات.

- اقتراح توقيتات هذه الزيارات بما لا يتعارض مع سير البطولة.

- تنظيم الوقت الحر لأفراد البعثات وتقديم المساعدة لهم فى حالة طلبها.

- المحافظة على قيم وعادات وتقاليد مصر أمام البعثات الاجنبية.

- اقتراح إبعاد أحد أفراد البعثات فى حالة مخالفة النظم أو الإتيان بتصرفات تسىء إلى مصر.

- اقتراح الهدايا التذكارية للبعثات المشتركة فى البطولة.... الخ.

- ....

- .... الخ.

٧ ـ لجنة الجوائز:

ـ تدبير الجوائز اللازمة للبطولة واتباع النظم المالية القانونية فى هذا الشأن.

ـ تدبير مستلزمات الحكام والتحكيم.

ـ إعداد شارات المنظمين والحكام.

ـ إعداد الهدايا الرمزية لرؤساء البعثات واللاعبين.

ـ اقتراح ميزانية الجوائز.

ـ عمل الإجراءات القانونية للشراء.

ـ ....

ـ .... الخ.

٨ ـ لجنة الإعلام:

ـ الاتصالات بأجهزة الإعلام المختلفة المسموعة والمرئية والمقروءة لتغطية أخبار البطولة.

ـ إعداد المنشورات والكتيبات الخاصة بالبطولة.

ـ إعداد عناصر الدعاية لنشرها فى الكتيبات.

ـ طبع تذاكر البطولة وتوزيعها.

ـ اقتراح الاسماء التى تتولى إذاعة البطولة إذاعياً وتليفزيونياً.

ـ اقتراح اللافتات والملصقات المناسبة للدعاية للبطولة.

ـ اقتراح الأماكن المناسبة لوضع الاعلانات الخاصة بالبطولة.

ـ الاتفاق مع رجال الإعمال والشركات المختلفة على الإعلانات الخاصة بهم.

ـ اقتراح أماكن إعلانات الدعاية للشركات داخل الملاعب واتباع الإجراءات القانونية المنظمة لذلك.

ـ ....

ـ .... الخ.

٩ ـ اللجنة المالية:

ـ إعداد مشروع ميزانية البطولة.

ـ توفير سيولة مادية للصرف منها فى حالة المتطلبات الفورية.

ـ تجهيز المستندات والشيكات وأذونات الصرف المطلوبة.

ـ تحرير الشيكات اللازمة للفنادق ووسائل المواصلات وغيرها.

ـ الإشراف المباشر على التصرفات المالية ومراقبة تنفيذ النواحى القانونية المنظمة لذلك.

ـ اقتراح تحويلِ بعض بنود الصرف إلى بنود أخرى فى حاجة إليها.

١٠ ـ لجنة تنظيم المباريات:

ـ اعداد جداول المباريات وتوقيتاته واستخدام الطرق المناسبة لكل بطولة سواء كان ذلك باستخدام طريقة خروج المغلوب أو الدورى الكامل أو الناقص أو طريقة المزج أو التحدى إلى آخره.

ـ الإشراف على سير المباريات وتوقيتاتها.

ـ التأكد من تنفيذ متطلبات الطرق التى تم الاتفاق عليه.

حل المشكلات التى تظهر فى الملعب وتتعلق بتنفيذ الطرق المتفق عليها أو عرضها على لجنة الاستئناف.

ـ التأكد من أن الروح الرياضية والخلق الرياضى يسودان الملاعب.

ـ اقتراح العقوبات على اللاعبين والمدربين فى حالة مخالفتهم للنظم المتبعة.

ـ اقتراح الحوافز التى تراها اللجنة تساعد على حسن سير العمل داخل الملاعب.

ـ متابعة تنفيذ أعمال الحكام واللاعبين والمدربين والإداريين والتأكد من أنها

تتمشى مع تعليمات البطولة وتتفق والخلق الرياضى.

- التبليغ الفورى عن أى مشكلة يصعب حلها وتخرج عن اختصاصات اللجنة وتحويلها إلى اللجنة المختصة.

- ....

- .... الخ.

١١ - لجنة الأدوات والأجهزة والملاعب:

- تدبير الإجهزة والأدوات المطلوبة للبطولة والتأكد من صلاحيتها.

- إعداد الملاعب اللازمة والتأكد من المواصفات القانونية بها.

- إعداد الملاعب بأجهزة التسجيل ومكبرات الصوت اللازمة لسير المباريات.

- تنظيم وإعداد أماكن وسائل الإعلام.

- تجهيز الملاعب بمستلزمات الحكام.

التأكد من وجود أدوات مكافحة الحريق فى الصالات المغلقة.

- التأكد من وجود إرقام اللاعبين المشتركين فى البطولة فى الملعب ومطابقتها للمواصفات القانونية.

- الإشراف على استمرار سلامة وقانونية الإجهزة وتحريكها بالأسلوب الصحيح.

- استكمال ما يلزم الملاعب من أدات وأجهزة احتياطية وأدوات كهربائية وخلافه.

- التأكد من وجود فنى كهرباء باستمرار داخل الصالات المغلقة والملاعب المفتوحة.

- التأكد من وجود فنى أجهزة الكترونية داخل الملاعب.

- توفير بعض عمال الملاعب داخل الملاعب.

- التأكد من وجود مصدر طاقة احتياطى فى كل ملعب لمواجهة الظروف الطارئة.

- التأكد من وجود فنى إصلاح أجهزة جمباز فى الصالات المغلقة التى يقام بها بطولات الجمباز.

- التأكد من وجود وصلاحية أماكن انتظار الاحتياط والمدربين فى الملاعب المكشوفة.

- التأكد من صلاحية وسلامة المدرجات.

- التأكد من عدم وجود أى عوائق أو أسلاك كهربائية بدون غطاء فى الملاعب قبل بدء المباريات مباشرة.

- التأكد من وجود دورات مياه صالحة ملحقة بالملاعب.

- التأكد من سلامة وصلاحية مصادر مياه الشرب الملحقة بالملاعب.

- التأكد من سلامة وصلاحية حجرات خلع ملابس اللاعبين والملحقة بكل ملعب.

- التأكد من تواجد عربات الإسعاف بجوار الملعب والكشف على صلاحيتها سواء العربات الصغيرة داخل أو عربات الإسعاف الكبيرة التى تستخدم خارج الملعب إلى المستشفيات.

- ....

- .... الخ.

١٢ - لجنة الحكام:

- هى المسئولة مسئولية كاملة عن تقويم المنافسات المختلفة وإخراج النتائج.

- تنظيم وعقد اجتماعات الحكام طوال فترة المباريات.

- تعيين رؤساء اللجان والحكام والمساعدين.

- إعداد الاستمارات وبطاقات التحكيم المختلفة.

- التأكد من قانونية الملاعب والأجهزة قبل بدء كل مباراة.

- تنفيذ تعليمات لجنة تنظيم المباريات.

- يتم تحكيم المباريات طبقاً لنصوص ومواد القانون الدولى لكل لعبة والالتزام باشتراطات هذه القوانين أثناء إجراءات عمليات التحكيم.

- مراعاة الحياد التام أثناء تحكيم المباريات والبعد عن التعصب والتأكيد على نزاهة الحكام.

- مراقبة الحكام أثناء سير المباريات فى الأداء واللبس وتطبيق القانون.

- كتابة التقارير عن الحكام بعد كل مباراة.

- الحكم قراراته نهائية فى الملعب وله الحق فى توجيه العقوبات التى يراها ضرورية ولازمة لحسن قيادته للمباراة وسلامة اللاعبين.

- لجنة الحكام لها الحق فى استبعاد حكم أو معاقبته فى حالة إذا ما اتضح لها أنه أخطأ فى تطبيق القانون.

- لجنة الحكام لها الحق فى اصدار الحافز المناسب للحكم الذى يتميز فى أداء واجباته.

- ....

- .... الخ.

١٣ ـ لجنة التسجيل:

- إعداد وتجهيز السجلات اللازمة للبطولة.

- إعداد دفاتر وبطاقات التحكيم.

- تسجيل الدرجات والنتائج أول بأول.

- إعداد الترتيب النهائى طبقاً لدرجات الحكام.

- مسئولة مسئولية كاملة عن صحة وسلامة النتائج النهائية.

- إعداد أوراق ونماذج وأدوات كتابية احتياطية.

- ....

- .... الخ.

١٤ - لجنة الاستئناف:

- الفصل فى الاحتجاجات المقدمة إليها من قبل الإداريين والمدربين طوال فترة البطولة.

- قرارات لجنة الاستئناف نهائية وتطبق فور صدورها.

- لها الحق فى اقرار العقوبة أو زيادتها أو إلغائها.

- هى أعلى سلطة تفصل فى الاحتجاجات لأى بطولة.

- لا يجوز الطعن فى قرارات لجنة الاستئناف.

- ....

- .... الخ.

❁ ❁ ❁

رابعا: تحديد العلاقات

وتتحدد العلاقات بين عناصر الهيكل التنظيمى لبطولة رياضية على النحو التالى:

١ ـ مدير البطولة:

ـ يتبع رئيس البطولة مباشرة واتصاله الرأسى برئيس البطولة واتصاله الأفقى بمديرى الأقسام الإدارية والفنية.

ـ تنفيذ تعليمات وسياسة رئيس البطولة.

٢ ـ مدير القسم الإدارى:

اتصاله الرأسى بمدير البطولة فهو ينفذ تعليماته واتصاله العرضى مع مدير القسم الفنى فهو يتعاون معه عند الحاجة، واتصاله الأفقى مع اللجان التابعة له فى العمل الإدارى.

٣ ـ مدير القسم الفنى:

يتبع مدير البطولة واتصاله الرأسى به وينفذ تعليماته واتصاله العرضى مع مدير القسم الإدارى فهو يتعاون معه عند اللزوم واتصاله الأفقى مع اللجان الفنية التى تعمل معه فهى تتلقى منه التعليمات لتنفيذها.

٤ ـ لجنة الاستقبال المراسم:

اتصالها الرأسى بمدير القسم الإدارى واتصالها العرضى مع الجان الأخرى وتتعاون معها عند اللزوم.

٥ ـ لجنة الإعاشة:

تتبع مدير القسم الإدارى واتصالها رأسياً به واتصالها العرضى مع اللجان الإدارية الأخرى.

٦ ـ لجنة الجوائز:

اتصالها الرأسى بمدير القسم الإدارى وتتلقى تعليماتها منه واتصالها العرضى باللجان الإدارية المشابهة وتتعاون معها.

٧ ـ لجنة الإعلام:

تتبع مدير القسم الإدارى تنفذ تعليماته وتحت اشرافه واتصالها الرأسى به وتتعاون مع اللجان الأخرى المشابهة واتصالها العرضى بهذه اللجان.

٨ ـ اللجنة الطبية:

تتبع مدير القسم الإدارى واتصالها الرأسى به، واتصالها العرضى مع اللجان الإدارية الأخرى وتتعاون معها.

٩ ـ اللجنة المالية:

اتصالها الرأسى بمدير القسم الإدارى وتنفذ تعليماته، واتصالها الأفقى باللجان الإدارية الأخرى وتتعاون معها.

١٠ ـ لجنة تنظيم المباريات:

اتصالها الرأسى بمدير القسم الفنى واتصالها العرضى باللجان الفنية الأخرى وتتعاون معها.

١١ ـ لجنة الملاعب والأدوات والأجهزة:

تتبع مدير القسم الفنى واتصالها الرأسى به واتصالها العرضى باللجان الفنية الأخرى وتتعاون معها عند اللزوم.

١٢ ـ لجنة الحكام:

تتبع مدير القسم الفنى، واتصالها الرأسى به، واتصالها العرضى باللجان الفنية الأخرى وتتعاون معها عند اللزوم.

١٣ ـ لجنة التسجيل:

اتصالها الرأسى بمدير القسم الفنى واتصالها العرضى باللجان الفنية الأخرى تتعاون معها.

١٤ ـ لجنة الستئناف:

– اتصالها الرأس بمدير القسم الفنى واتصالها العرضى باللجان الفنية الأخرى تتعاون معها حيث أنها معها على نفس خط السلطة والمسئولية.

وبعد انتهاء تحديد العلاقات نكون قد وصلنا إلى نهاية التنظيم المقترح لبطولة أو مهرجان رياضى وقد يكون أصغر من ذلك أو أكبر والذى يتحكم فى هذا حجم البطولة أو المهرجان، وتعدد الأنشطة الرياضية به.

وبعد أن تطرقنا إلى التنظيم مفهوما وتعريفا وتوقفنا أمام مبادئه وعناصره ثم عرضنا لبعض النماذج التطبيقية له نجد أنه أصبح الآن لدينا فكرة واضحة عن عنصر التنظيم وكيفية تطبيقة فى المجالات الرياضية، ويجب علينا كقادة للشباب استخدام عنصر التنظيم بكفاءة عالية إذا أردنا أن نحقق أفضل النتائج لهذا النوع الحيوى من التربية ألا وهو التربية الرياضية.

إن استخدام عنصر التنظيم بالأسلوب العلمى يوفر علينا الجهد والوقت والمال فى تحقيق أهداف وأغراض المجالات الرياضية المختلفة حيث أن التنظيم هو عنصر الإدارة الذى يحمل بين طياته العدوانية للارتجال والعشوائية، وهو سلاح الإدارة الفعال فى مقاومة هذه الصفات المكروهة خاصة وأننا نعيش عصراً لا يتواءم إطلاقا مع الارتجال والاتكالية حيث أنهما يتنافيان مع ايقاعه السريع.



الفصل الرابع

القـــــرار

* مفهوم وتعريف القرار
* أنواع القرارات
* عناصر القرار
* مبادىء اتخاذ القرار
* الصعوبات التى تعترض اتخاذ القرار
* نماذج تطبيقية

القرار

مفهوم القرار:

الحقيقة التى لا تقبل الجدل هى أن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل فلكى يتحول القرار إلى شكل عمل لا مجرد كلمات تخرج من المقرر أى بمعنى آخر يكون قرارا فعالا لابد أن يكون له مواصفات خاصة وبأسلوب معين وفى وقت مناسب حتى يمكن أن يترجم إلى شكل أعمال قابلة للتنفيذ ويحقق النتيجة المرجوه منه.

والقرار يتغلغل فى كل عناصر الإدارة فعملية التخطيط بعناصرها المختلفة هى مجموعة متصلة من القرارات فالأهداف تتحدد بالقرارات، والسياسات هى مجموعة قرارات والإجراءات سلسلة من القرارات والبرامج ماهى إلا عدد من القرارات وهكذا نجد أن القرار يدخل فى كل عناصر العملية الإدارية سواء كانت تخطيطا أو تنظيما أو توجها أو متابعة.

ولعل أهم عامل فى اتخاذ القرارات هم الأشخاص الذين يقومون باتخاذ هذه القرارات ومن هذا المنطلق كان الاهتمام زائداً بالقيادات الإدارية ويقول عبد الكريم درويش «إن القرار هو الإنتاج النهائى لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجهد والدراسة التى تمت على مستويات مختلفة بالمنشأة فى نفس الوقت يعتبر اتخاذ القرار مهمة المدير الإدارى وليست مهمة المستشارين أو المتخصصين الذين يعملون بجانبه» وأنا اتفق معه تماما إذ أن القرار الرشيد ماهو إلا سلسلة من المعاناة والجهد المتواصل فقد تستغرق عملية اتخاذ قرار شهور طويلة

من الجهد والتفكير الشاق لأن مسئولية اتخاذ قرار ليست بالأمر السهل. فمثلا إن اتخاذ قرار بانشاء ملعب لأحد الأنشطة فى نادى رياضى محدود المساحة عملية شاقة وكذا اتخاذ قرار بالغاء أحد الأنشطة الرياضية لضعف الإمكانات لها تبعاتها الكثيرة والتى قد يترتب عليها العديد من الأمور التى تحتاج حلولاً، أى أن القرار ليس تصرفاً لا شعورى بل هو نتاج لتفكير عميق متصل، فالتصرف اللاشعورى لا يعتبر قرارا لأن الأساس فى اتخاذ القرار هو التفكير الجاد والاختيار بعد التفكير، وقد يكون الاختيار بعد التفكير هو «لاقرار» هذا فى حد ذاته يعتبر قرارا لأنه يكون قد اتخذ لأسباب عديدة منها:

- قد تكون الرؤيا غير واضحة لتحديد المشكلة.
- قد تكون البدائل غير كافية.
- عدم وجود القدرة على تقويم البدائل.

فمن الواضح أن العملية الإدارية ماهى إلا اتخاذ قرارات كما سبق ذكره ولكن من الحقائق الثابتة والتى لا تقبل مجالا للشك هو أن القرار الرشيد يعنى النجاح وتحقيق الأهداف وإدراك الأمانى والقرار الغير رشيد يعنى الفشل وضياع الأهداف وتسرب الأمانى فهذه المفاهيم يجب أن تكون واضحة أمام صانعى القرارات والإدارة الرشيدة لاتجدى فيها أنصاف الحلول، فإما النجاح وإما الفشل.

تعريف القرار:

للقرار تعاريف كثيرة ومتعددة وتعرض لها الكثير من علماء الإدارة من قديم ويمكن أن نوجز منها مايلى:

عرفه سيد الهوارى بأنه:

«اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير».

عرفه على السلمى بأنه:

«اختيار بين بدائل مختلفة».

عرفه على رشيد بأنه:

«يرمى إلى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غاية ما».

عرفه عبد الكريم درويش بأنه:

«هو الناتج النهائى لحصيلة مجهود متكامل من الإدارة والأفكار والاتصالات».

عرفه محمد يسرى قنصوه بأنه:

«هو العنصر الفعال فى ديناميكية العمل اليومى بالمنظمة».

عرفه جميل أحمد توفيق بأنه:

«الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر».

وفى رأيى أن القرار هو:

«اختيار رشيد لبديل ملائم من بين بدائل عدة بعد تفكير واع».



أنواع القرارات:

تختلف القرارات وتتعدد طبقا لنوع العمل وظروف المنشأة والأمكانات ويمكن تقسيم القرارات من وجهة نظر التربية الرياضية إلى نوعين رئيسين:

أولا: قرارات عادية:

وهى التى تتعلق بالمشكلات اليومية المتكررة فى المنشأة الرياضية وعادة تكون مشكلات انضباطية ويمكن البت فيها بصورة فورية، أما فيما يتعلق بالنواحى الفنية مثل التدريب وخلافه فيستعان فيها بالمتخصصين فى المجالات المختلفة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

ثانيا:قرارات غير عادية:

وعادة ما تحتاج مثل هذه القرارات إلى وقت أكثر من مثيلاتها من القرارات العادية حيث إنها تخضع للدراسة فقد تكون دراسة مستفيضة مع تبادل الرأى على نطاق واسع، وينطبق على وضع الخطط أو عن مدى الاشتراك فى أحد البطولات أو إنشاء فرق جديدة لبعض الأنشطة أو ملاعب أو شراء أدوات رياضية.. الخ من المشكلات التى لا تتكرر بكثرة فى ميدان العمل الرياضى.



عناصر القرار:

تعرض الكثير من العلماء لعناصر القرار واختلفوا فيما بينهم ولكن الاختلاف ليس كبيرا وعلى أى حال فقد أجمعت الآراء على أن عناصر القرار لا تخرج عن الآتى:

١ ـ تحديد المشكلة.

٢ ـ تحديد البدائل وتقويمها.

٣ ـ اختيار البديل الأمثل.

٤ ـ إصدار القرار.

أولا: تحديد المشكلة:

إن وضوح المشكلة وإدراكها بشكل متوازن يلعب دورا هاما فى عملية اتخاذ القرار حتى يخرج القرار مناسبا لحل هذه المشكلة ولذلك فهى الخطوة الأولى فى كيفية اتخاذ القرار. . وهل إدراك المشكلة فقط يكون كافيا لاتخاذ القرار؟ الجواب بالنفى طبعا لأنه لابد من إجراء تحليل لهذه المشكلة لمعرفة ابعادها حتى يمكن تشخيصها بأسلوب علمى سليم وفعال. كل هذا لازال غير كاف لاتخاذ قرار ولكن يجب البحث عن الإسباب الحقيقية التى ساعدت على خلق هذه المشكلة. فتحديد المشكلة يجب أن يشتمل على كل ماسبق من إدراك للمشكلة ثم تحليها ثم معرفة الإسباب التى أوجدت هذه المشكلة. فإذا أمكننا تشخيص الداء كان العلاج سهلا لأن أول خطوات العلاج بالنسبة للمريض هى معرفة الداء.

ثانيا: تحديد البدائل وتقويمها:

فإذا ماعرفت المشكلة بوضوح تام، تأتى الخطوة التالية وهى البحث عن عدة حلول مقترحة وكلها تساهم فى حل هذه المشكلة بأسلوب فعال ولكن يلزم فى هذه المرحلة أن تتم عملية تقويم لكل بديل أو حل مقترح للوقوف على مواطن القوة والضعف فيه على أن يكون هذا التحليل لهذه البدائل وتقويمها مبنيا على

أسس موضوعية علمية بعيدا عن الذات وعن الاعتبارات الشخصية حتى يكون صادقا وفعالا ومؤثرا.

ثالثا: اختيار البديل الأمثل:

بعد عملية التقويم تأتى الخطوة التالية وهى الخروج بالبديل ذات الميزات الأكثر والعيوب الأقل وفى هذه الحالة يكون هذا هو البديل الأمثل القادر على حل المشكلة بأقل جهد وأقل تكلفة طبقا لظروف المنشأة وطبيعة العمل بها.

رابعا: إصدار القرار:

بعد اختيار البديل الملائم والأكثر ملائمة لحل المشكلة يجب محاولة تهيئة المناخ المناسب له واختيار التوقيت المناسب لإصداره وقد تستدعى المواقف شرحا مفصلا من الرئيس لمرؤوسيه عن أهمية القرار وظروف اتخاذه وظروف تنفيذه وما يترتب على ذلك، ثم يتم إصدار القرار، فهذا الأسلوب يضمن فعالية القرار وسرعة ودقة تنفيذه.

وفى النهاية أرى أن اتخاذ القرار بهذا الإسلوب فى أى منشأة رياضية هو أفضل الأساليب وأنسبها طبقا لطبيعة العمل فى الحقل الرياضى، ولكن هناك سؤال حيوى قد يجول فى ذهن البعض وهو «هل الإلمام التام بعناصر القرار يكفى لاتخاذ قرار رشيد؟ اعتقد أن الإلمام التام بعناصر القرار يجب أن يواكبه المام تام بمبادىء اتخاذ القرار حتى يكون رشيدا وموفقا.



مبادىء اتخاذ القرار:

هناك مبادىء هامة يجب على متخذى القرار وضعها فى الحسبان عند القيام بعملية اتخاذ القرار، ونذكر منها ما يلى:

١ ـ التفكير الخلاق:

محاولة جمع كل الأفكار المتعلقة بالمشكلة والمطلوب اتخاذ قرار فيها سواء كانت هذه الأفكار لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة ثم القيام بعملية مزج لهذه الأفكار جميعها بحيث تكون نتيجة هذا المزج هو فكر جديد يتمشى مع المنطق والعقل ويمكن إدراكه.

٢ ـ حتمية القرار:

ونعنى هنا بحتمية القرار هو أن ضرورة حل المشكلات يحتاج إلى اتخاذ قرارات، والتى يدونها يصعب حل المشكلات أى أن يتخذ القرار فى كل المواقف وكل الظروف بغرض الوصول إلى نتائج مع مراعاة أن القرار قد لا يرضى كل الأفراد لذلك يجب أن يكون الدافع الرئيسى لاتخاذه هو الصالح العام.

٣ ـ ضرورة الحصول على الحقائق والمعلومات الصحيحة:

والحقيقة هى «أى خبره أو تغيير أو حدث أو واقعة تتصف بدرجة كبيرة من الثبات وتؤيدها أدلة كافية يمكن حصرها والتحكم فيها». وجمع مثل هذه الحقائق التى تتصف بالثبات والصدق وتتعلق بالموضوع المراد اتخاذ قرار فيه هى عملية ضرورية تسهل عملية اتخاذ القرار، ليس هذا فحسب بل يخرج قراراً رشيداً وموضوعى وعلى العكس تماما فإذا كانت هذه الحقائق لا تتصف بالثبات والموضوعية ولا يتوفر فيها ما ذكر عن الحقيقة تجعل القرار مهزوزا بعيدا عن الحل المناسب للمشكلة التى نسعى إلى حلها، وأكثر من هذا فقد يعطى نتائج عكسية وضارة. إن الاعتماد على الحقائق الصحيحة فى اتخاذ القرار هو مبدأ لا غنى عنه بغية الوصول إلى حل المشكلات عن طريق الخطوط المستقيمة.

٤ ـ الاختيار:

والمقصود بالاختيار هنا أن يتم من بين بدائل متعددة لأن لفظ الاختيار لا يتمشى مع بديل واحد فطالما وجدت كلمة الاختيار يكون المفهوم الضمنى أن هناك عدة بدائل يتم الاختيار من بينها. بل يكون أفضلها أو أكثرها مزايا وأقلها عيوبا. فإذا كانت هناك مشكلة وليس لها إلا حل واحد وارتضى هذا الحل دون البحث عن بدائل أخرى يصبح القرار ضعيفا وسقيما لأنه لم يعتمد على مبدأ الاختيار ولكن كلما زاد عدد البدائل وتم الاختيار للبديل الأمثل من بين هذه البدائل كلما كان القرار موفقا فعالا.



الصعوبات التى تعترض عملية اتخاذ القرارات

هناك صعوبات تقف حجر عثرة أمام عملية اتخاذ القرار وهذه الصعوبات كثيرة نذكر منها مايلى:

(١) التردد:

إن اتخاذ القرار عملية مستقبلية أى أن متخذ القرار يصدر قراره لعمل ما سوف يتم، أى أن نتيجة هذا القرار متوقعة وليست أكيدة والتردد وليد شرعى للتوقع ولكى يمكن التغلب على ظاهرة التردد يجب الإلمام التام بعناصر القرار ومبادئه فى هذه الحالة فقط تصل عملية التردد إلى أدناها وقد تصل إلى الحرص فى اتخاذ القرار وهذا مطلوب أما التردد فهو أحساس مرفوض، لأنه يخرج قرارا غير ثابت وضعيف غير قادر على تحقيق أى هدف.

(٢) عدم القدرة على تحديد الأهداف:

طالما أن الهدف غير واضح فلن يكون هناك قرار ولكن ما يتم اتخاذه فى هذه الحالة يسمى أى شىء آخر غير إنه قرار لأن القرارات عادة تتخذ لتحقيق هدف ما فإذا كان هذا الهدف غير واضح المعالم فأى نوع من القرارات يمكن اتخاذه؟ والمدير الغير قادر على تحديد الأهداف لايجب عليه أن يتخذ قرارات، علما بأن وظيفة المدير الرئيسية هى اتخاذ القرار. والفرد الغير قادر على تحديد أهدافه شخص لا وجود له. وبالتالى لا يكون هناك قرار.

(٣) عدم القدرة على التوقع:

سبق وقد أشرنا إلى أن القرارات تتعلق بأمور مستقبلية وهذا يستلزم أن يكون متخذ القرار على قدرة توقعية عالية واستبصار كبير فكلما زادت موهبته التوقعية كلما أمكنه إصدار قرار سليم ولهذا يجب أن يكون لمتخذ القرار القدرة على التنبؤ السليم الواعى حتى يمكنه إصدار القرارات الرشيدة.

(٤) عدم القدرة على تقويم البدائل:

إن عملية تقويم البدائل توضح لنا مزايا وعيوب كل بديل وبناءا على ذلك يتم اختيار البديل الأمثل الذى يتمتع بالمزايا الكثيرة والعيوب القليلة فإذا لم تكن هناك قدرة على القيام بهذه العملية يكون الاختيار عملية عشوائية وغير موفقة وبالتالى يكون القرار غير رشيد ولا يحقق الأهداف المطلوبة.

(٥) عدم القدرة علي حصر البدائل واختيار الوقت المناسب:

السرعة فى اتخاذ القرار غير مطلوبة وفى نفس الوقت البطء في اتخاذ القرار غير مستحب فكم من مواقف فقدت أهميتها بسبب إصدار قرار متسرع غير مدروس أو قرار صدر فى الوقت الغير مناسب أو صدر بعد فوات الأوان، إن اختيار الوقت لإصدار القرار عملية حيوية للغاية، ومن الأخطاء الواضحة والتى تكون نتيجة التسرع فى اتخاذ القرار هو عدم تحديد البدائل الكافية فقد تظهر بدائل أخرى لم تكن فى الحسبان بعد صدور القرار، وبالتالى لن تدرس هذه البدائل ولم تدخل ضمن عملية الاختيار فى حين أنها قد تكون أفضل البدائل، وهذا بالطبع يقلل من فاعلية القرار ويجعله قرارا غير رشيد.

(٦) الخبرة:

يكاد يكون الاتجاه الحديث فى عملية التربية قائما فى العصر الحديث على ما يسمى بفلسفة الخبرة، وفي كثير من الأحيان فإن التربية تساوى الخبرة بمعنى أن التربية هى إكتساب الخبرة، والخبرة هى محاولة سعى وتجريب واجتهاد وتفكير كما أنها أيضا معاناة، والخبرة نشاط يؤدى إلى التغيير وهى مرتبطة ارتباطاً وثيقا بالنتائج. كما إنها تفاعل بين الفرد وبيئته التى يعيش فيها.

والخبرة أما مباشرة أى يكتسبها الفرد بنفسه وبمعرفته، وأما غير مباشرة وهو ذلك النوع من الخبرات التى يصل إليه عبر الآخرين وقد تكون الخبرة تامة بمعنى إنها تبنى على التفكير العقلى والتجريب العملى وربط النتائج بالمقدمات فمثلا خريج كلية التربية الرياضية ويعمل مدرس تربية رياضية. وقد تكون خبرة ناقصة

وهو ذلك النوع من الخبرات الذى يقوم أما على التفكير النظرى فقط أو يقوم على التجريب العلمى فقط فمثلا خريج كلية التجارة ويقوم بتدريب أحد الفرق الرياضية فى أحد الاندية معتمدا على سابق خبرته كلاعب سابق فقط.

إن وظيفة المدير الرئيسية هى اتخاذ القرارات فكلما كان متمرسا ذو خبرة تامة وعالية بكل ما ذكر فى الخبرة من جوانب، كان قراره رشيدا وكلما قلت خبرة متخذ القرار سواء بالمدة أو بالتأهيل أو بنوع الخبرة أى ذو خبرة ناقصة كلما كان قراره لا يتمتع بالثبات والفعالية المنشودة.

(٧) عدم القدرة على تحديد المشاكل:

سبق وأن أشرنا إلى آن أول خطوات العلاج هى معرفة الداء فالعجز فى معرفة الداء وتشخيصه يؤدى إلى العجز فى وصف الدواء وحدوث الشفاء وعدم القدرة على تحديد المشكلة يجعل عملية اتخاذ القرار غير ضرورية، وإلا لماذا نتخذ قرارا؟ طالما أنه لا توجد مشكلة ومن أهم صفات المدير الجيد أن يكون لماحا قادرا على كشف وتحديد مشكلاته لأن عملية تحديد المشكلة بوضوح تخرج قرارا موجها نحو الحل مباشرة

(بقى لنا الآن أن نحاول تطبيق كل هذا الفكر المتصل بالقرار على بعض ميادين التربية الرياضية بقدر الإمكان). كنماذج



نماذج تطبيقية لاتخاذ القرار

النموذج الأول: مطلوب قرار فى مشكلة الاشتراك فى بطولة الجمهورية

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم البدائل		البديل الأمثل	إصدار القرار
		المزايا	العيوب		
مدى إمكانية الاشتراك فى بطولة الجمهورية هذا العام	**البديل الأول** الاشتراك بالمستوى الحالى بدون زيادة أيام التدريب فى أسبوع	١ ـ إعطاء فرص الاحتكاك للاعبين ٢ ـ وقوف الإدارة على مستوى فرق النادى ٣ـ وقـــوف اللاعبـــين علـى ترتيبهم بين فرق الجمهورية ٤ ـ الجدية فى التدريب للاستعداد	١ ـ مستوى اللاعبين الحالى لا يسمح باحتلال مراكز بين الخمس فرق الأولى. ٢ ـ إصابة بعض اللاعبين بالإحباط. ٣ ـ ترديد اسم النادى مقرونا بالهزيمة. ٤ ـ التأثير السلبى على نفس المدربين	اختيار البديل الثانى حيث أنه أكثر البدائل مزايا وأقلهم عيوبا.	
		٤	٤		

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم البدائل		البديل الأمثل	إصدار القرار
		المزايا	العيوب		
	البديل الثانى الاشتراك بعد زيادة عدد أيام التدريب فى الأسبوع	١ ـ إعطاء اللاعبين فرصة الاحتكاك ٢ ـ الوقوف على المستوى الحقيقى للاعبين. ٣ ـ وقوف الإدارة على مستوى فرق النادى بين أندية الجمهورية ٤ ـ إمكانية الفوز بمركز يتقدم ضمن الخمس فرق الأولى. ٥ ـ اقتران اسم النادى بالفوز يؤثر على مركزه فى الاتحاد ٦ ـ استكمال الأدوات والملاعب لزيادة التدريب.	١ ـ عدم إمكانية الفوز بمركز ضمن الثلاث مراكز الأولى.		الاشتراك فى بطولة الجمهوريات بعد زيادة عدد أيام التدريب فى الأسبوع
		٦	١		

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم المزايا	البدائل العيوب	البديل الأمثل	إصدار القرار
	البديل الثالث عدم الاشتراك فى بطولة الجمهورية هذا العام	١ ـ توفير الميزانية. ٢ ـ البعد عن عمليات الإحباط التى قد تصيب بعض اللاعبين والمدربين	١ ـ البعد عن الاحتكاك. ٢ ـ غياب اسم النادى عن البطولة ٣ ـ عدم معرفة المستوى الحقيقى للنادى بين أندية الجمهورية فى هذا النشاط. ٤ ـ عدم الجدية فى التدريب لغياب الحافز. ٥ ـ عدم استكمال الأدوات والملاعب.		
		٢	٥		

وبالنظر إلى ناتج عملية التقويم نجد البديل الثانى مميزاته أكثر من عيوبه وبذلك يصلح أن يكون قراراً.

النموذج الثاني: مطلوب قرار فى مشكلة الأدوات الرياضية

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم البدائل		البديل الأمثل	إصدار القرار
		المزايا	العيوب		
قلة الأدوات الرياضية	**البديل الأول** شراء أدوات جديدة	١ - تسهيل عمليات التدريب ٢ - التأثير الإيجابى على نفسية الممارسين	١ - تؤثر تأثيرا شديد على ميزانية النادى. ٢ - عدم العناية بالأدوات الموجودة فعلا. ٣ - تشجيع العاملين واللاعبين على عدم إجراء الصيانة والوقاية اللازمة للأدوات. ٤ - غياب الإحساس بأهمية الأدوات.	اختيار البديل الثالث. حيث أنه أكثر البدائل مميزات وأقلهم عيوباً.	جرد الأدوات الموجود وإصلاح التالف واستكمالها بشراء أدوات جديدة.
		٢	٤		
	البديل الثانى عدم شراء أدوات والاكتفاء بالموجود	١ - توفير الميزانية	١ - عدم إجراء العمليات التدريبية بصورة متكاملة. ٢ - التأثير السلبى على نفسية المدرب واللاعب. ٣ - عدم إمكانية التقدم بالمستوى. ٤ - عدم إمكانية تعليم بعض المهارات لغياب بعض الأدوات.		
		١	٤		

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم البدائل		البديل الأمثل	إصدار القرار
		المزايا	العيوب		
	البديل الثالث جرد الأدوات الموجودة وإصلاح التالف واستكمالها بشراء أدوات جديدة	١ ـ توفير الميزانية. ٢ ـ إمكانية إجراء عمليات التدريب بصورة متكاملة. ٣ ـ التقدم بالمستوى إلى حد كبير. ٤ ـ التأثير الإيجابي على نفسه المدرب واللاعب ٥ ـ تشجيع العاملين واللاعبين على إجراء عمليات الصيانة والوقاية اللازمين للأدوات والأجهزة. ٦ ـ تولد الإحساس بأهمية الأدوات.	١ ـ التأثير على ميزانية النادى إلى حد ما. ٢ ـ إلقاء زائد على المدربين أثناء عمليات التدريب والتعليم.		
		٦	٢		

وبنظرة سريعة إلى نتيجة عملية التقويم التى أجريت للبدائل المطروحة نجد أن البديل الثالث هو أنسب هذه البدائل المطروحة لكى يكون قرارا حيث أنه أكثر البدائل مميزات وأقلهم عيوباً وبذلك يصلح أن يكون قرارا.

النموذج الثالث: مطلوب قراراً فى مشكلة الملاعب الرياضية

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم البدائل		البديل الأمثل	إصدار القرار
		المزايا	العيوب		
قلة ملاعب التنس بالنادى	**البديل الأول** إنشاء خمس ملاعب تنس جديدة	١ ـ تسهيل عملية تدريب فرق النادى. ٢ ـ إتاحة فرصة أكبر للأعضاء لممارسة النشاط.	١ ـ كثرة التكلفة بما تتعدى الميزانية المخصصة للنشاط بالنادى. ٢ ـ زيادة العمالة المطلوبة. ٣ ـ كثرة تكاليف الصيانة. ٤ ـ عدم السيطرة على هذه الملاعب. ٥ ـ قلة المساحة المتاحة بالنادى.		
		٢	٥		

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم البدائل		البديل الأمثل	اصدار القرار
		المزايا	العيوب		
	البديل الثانى إنشاء عدد ٢ ملعب تنس جديدة وترميم الملاعب القديمة	١ ـ تسهيل عملية تدريب الفرق. ٢ ـ إتاحة الفرصة للأعضاء للممارسة إلى حد ما. ٣ ـ التكلفة تتمشى مع ميزانية النشاط. ٤ ـ فرصة لتجديد الملاعب الموجودة حاليا. ٥ ـ وجود مساحة تكفى إقامة ملعبين. ٦ ـ إمكانية السيطرة عليها.	١ ـ زيادة العمالة. ٢ ـ كثرة تكاليف الصيانة.	البديل الثانى هو أكثر البدائل مميزات وأقلهم عيوبا وبذلك يكون هو البديل الأمثل.	إنشاء عدد ٢ ملعب تنس جديد وترميم الملاعب القديمة.
		٦	٢		

تحديد المشكلة	تحديد البدائل	تقويم البدائل		البديل الأمثل	اصدار القرار
		المزايا	العيوب		
تابع مشكلة قلة ملاعب التنس بالنادى	**البديل الثالث** عدم إنشاء ملاعب جديدة والاكتفاء بالملاعب الموجودة وترميمها	١ ـ عدم زيادة الأعباء المالية على النادى. ٢ ـ عدم الحاجة إلى زيادة العمالة.	١ ـ عرقلة التدريب بالنسبة للفرق. ٢ ـ حرمان الكثير من الأعضاء من فرصة الممارسة للنشاط. ٣ ـ ترك مساحات فراغ من النادى دون الاستفادة منها. ٤ ـ عدم تحقيق مبدأ نشر الوعى الرياضى بالتوسع فى الملاعب والميادين.		
		٢	٤		

يتضح من النموذج السابق أنه تم تحديد المشكلة وتحديد البدائل ثم تم تقويم هذه البدائل بحصر المزايا والعيوب وبنظره سريعة إلى نتيجة التقويم نجد أن أفضل هذه البدائل هو البديل الثانى حيث أنه أكثر البدائل مميزات وأقلهم عيوبا.

بعد هذه الجولة حول عنصر القرار، من حيث أهميته وتعريفه ومبادئه وعناصره ومشكلاته ووضع نماذج تطبيقية له من الواقع، أقول للزملاء العاملين فى مجالات التربية الرياضية أن عدم اتباع الأسلوب العلمى فى عملية اتخاذ القرار تؤخر الإنجاز وتؤثر على سرعة تحقيق الأهداف، وبالتدريب على هذا الأسلوب واستخدامه بصفة مستمرة تجعله سهلا وميسورا لدى الجميع فى نفس الوقت تبعدهم عن مغبة الوقوع فى نتائج القرارات العشوائية التى تكلف الكثير وتعوق

العمل وتبعد عن الأهداف ويجد المربى نفسه يدور فى حلقه مفرغه لا توصله إلى النتائج، وعلى ذلك فإن اتخاذ القرار يتصل بجميع عناصر العملية الإدارية بأكملها وأن اتباع الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرار يبعد عن إدارة الأزمات لأن القرار الرشيد هو منقذ الإدارة وحياتها.

اعتقد أنه لا يوجد مبررا الآن لدى الزملاء الذين يعتبرون هذا الكلام نظريا لا يمكن تطبيقه على الواقع، لأنه اتضح أن هذا المفهوم هو الواقع وعدم تنفيذه يعتبر هروبا، ولا يصح لنا أن نرفض الأمور قبل أن نختبرها ونتعامل معها ونجربها ثم نصدر عليها الأحكام.



الفصل الخامس

التوجيه

* مفهوم وتعريف التوجيه
* أسباب فشل عملية التوجيه
* عناصر التوجيه
* العلاقات العامة
* نماذج تطبيقية

التوجيه

مفهوم التوجيه:

التوجيه هو أحد عناصر العملية الإدارية ويظهر بصورة ما أثناء التخطيط والتنظيم ولكن يظهر جليا أثناء العمليات التنفيذية ويأتى عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين فى مشروع ما نحو هدف محدد ويعبر نوع وحجم التوجيه على نوع وحجم التخطيط والتنظيم فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر وضوحا وأكثر شمولا وأكثر تفسيرا كلما قلت عمليات التوجيه وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أقل وضوحا وأقل تفسيرا كلما زادت عمليات التوجيه. فى نفس الوقت تزداد القرارات الفورية السريعة الغير مدروسة بأسلوب كاف والتى قد تؤدى إلى العديد من المشاكل مما يساعد على البعد عن الهدف المنشود وقد يتبادر إلى الذهن أن التوجيه يقتصر على عمليات النصح وإصدار الإرشادات ولكن فى الواقع نجد أن التوجيه يتعدى هذه العمليات حيث أنه يستهدف الاهتمام والرعاية للأفراد والمرءوسين كما أنه يعمل على علاج المشكلات التى يصادفها أثناء قيامهم بعمليات التنفيذ، ويتعاون أكثر من مستوى تنظيمى فى القيام بعمليات التوجيه فقد تتظافر جهود مدير النادى ومساعدوه مع جهود مراقب عام النشاط الرياضى لتوجيه بعض المدربين أثناء تنفيذ خططهم علما بأن المعيار الأساسى لمدى نجاح العملية الإدارية فى تعاملها مع الأفراد يكمن فى عمليات التوجيه الناجح والتى تساهم فيه العلاقات العامة بدور كبير فالمشكلة هى كيف يمكن التعامل مع مختلف أنواع الأفراد بحيث

يحققون ما ترغبه الإدارة، ولا يتعارض فى نفس الوقت مع ما يرغبونه ولا نبالغ إذا قلنا أن معظم مشكلات الإدارة ناتجة عن سوء التوجيه وتكمن صعوبة التوجيه فى أنه يشتمل على أنشطة متعددة صممت لتشجيع المرؤسين كى ينجزوا أعمالهم بكفاءة وفاعلية فى كل وقت وبهذا فالتوجيه عملية صعبة حيث إنها فى المقام الأول عملية مركبة وثانيا أنه يتم عن طريق أفراد بينهم الكثير من الفروق الفردية التى يصعب معها توجيه الجماعات.

ولا يجب أن يغيب عن الذهن أن التوجيه عملية مستمرة طالما أن العملية الإدارية قائمة ليس هذا فحسب ولكنه يعتبر المعيار الأساسى لنجاح العملية الإدارية بأكملها فمشكلة الإدارة الرئيسية كما ذكرنا سلفاً هو كيف يمكن التعامل مع أنواع متعددة من البشر. بحيث يحققون ما ترغبه الإدارة وهذه مهمة رئيسية لعملية التوجيه لذا يمكننا القول بأن مهمته ليس تنفيذ الأعمال وإنما توجيه الآخرين فى تنفيذها وعدم الانحراف عن المسار الصحيح الذى يقودنا إلى تحقيق الاهداف المنشودة فإذا كان هدف الهيئة الرياضية هو الفوز ببطولة الجمهورية هذا العام فى نشاط كرة اليد مثلا فيلزم وجود اتصال بين مدير هذه الهيئة وإدارى ومدربى الفرق المعنية وكذا اللاعبين لمراجعة الخطط وترشيدها وأسلوب تنفيذها وارشادهم إلى أفضل وأقصر الطرق للوصول إلى الهدف وكذا استثارتهم ورفع روحهم المعنوية وتبصيرهم بمزايا الفوز فى البطولة وكذا الآثار العكسية التى قد تترتب على عدم الفوز بالبطولة ومساعدتهم فى تذليل الصعاب التى قد تعترض جهودهم.

ومن المؤكد فقد يساعد مثل هذا السلوك الذى يتبعه مدير الهيئة بمساعدة العلاقات العامة مع فرق كرة اليد بالفوز بالبطولة. إن كان هذا هدفا تسعى المنشأة إلى تحقيقه ومن هنا ينطوى التوجيه على الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤسين والإشراف عليهم عند تنفيذ الأعمال، والتوجيه السليم يستلزم الإلمام والمعرفة التامة بكل الأساليب المتنوعة للتوجيه مع القدرة على كيفية استخدام الأسلوب الأمثل فى الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة فإذا تم التوجيه بهذا الأسلوب كانت النتيجة أفراد على جانب كبير من المعرفة والتدريب يؤدون عملهم بكفاءة تامة

ينتج عنه تحقيق أهداف المنشأة الرياضية التى تسعى للوصول إليها ولا ننسى الدور الكبير التى تقوم به العلاقات العامة كأحد الأدوات الهامة والتى يعتمد عليها التوجيه فى تنفيذ مهامه.

تعريف التوجيه:

يعرفه سيد الهوارى بأنه:

«الاتصال بالمرؤسين وإرشادهم للعمل لتحقيق الأهداف».

يعرفه سعد جلال بأنه:

«مجموع الخدمات التى تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه، ويفهم مشاكله، وأن يستغل إمكاناته الذاتية من قدرات ومهارات واستعدادات وميول وأن يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهدافا تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات البيئة من ناحية أخرى نتيجة الفهم لنفسه وللبيئة ويختار الطرق المحققة لها بحكمه وتعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلا عمليا يؤدى إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل فى شخصيته».

ويعرفه محمد على حافظ بأنه:

«عملية تفاعل قيادية بين طرفين أحداهما الموجِّه والآخر هو الموجَّه تستهدف التعاون على استقصاء وطبيعة الموقف بقصد تبين نواحيها، وتعريف الموجَّه بمالديه من قدرات واستعدادات وبما يتوافر فى البيئة من إمكانيات وفرص وكيفية الإفادة منها، كل ذلك بقصد التوصل إلى معرفة أمثل للحلول الممكنة وبغرض معاونة الموجَّه على مساعدة نفسه باختيار الحل الذى يلائمه والاضطلاع بمسئولية تنفيذه».

ويعرفه روجيه جال بأنه:

«العملية الفنية المنظمة التى تهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار الحل الملائم للمشكلة التى يعانى منها ووضع الخطط التى تؤدى إلى تحقيق هذا الحل والتكيف وفقا للوضع الجديد الذى يؤدى به هذا الحل».

ويعرفه هارولد كونتز بأنه Koontz, Harold

« تتضمن علاقات العمل على كافة المستويات التى توجد بين مجموعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو أشخاص على مستوى أعلى أو أقل فى نفس مجموعة العمل أو اشخاص خارج التنظيم والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، وبهذا يكون التوجيه تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم».

مما سبق يتضح أنه لكى يحدث الالتقاء بين الموجِّه والموجَّه فى جو من الثقة والتفاهم لتحقيق هدف منشود يجب أن تكون عملية التوجيه عملية ديمقراطية تقوم على الاختيار والتعقل تقوم على الأخذ والعطاء أى المشاركة وليس مجرد أسداء نصح من فرد لآخر.

ومن هنا يمكن تعريف التوجيه بأنه هو:

«الاتصال بطريقة ما بالمرؤسين وإرشادهم واستثارتهم لتنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة».



أسباب فشل التوجيه

كثيرا ما تتعرض عملية التوجيه لعدم التوفيق فقد يصادفها الفشل ويؤدى إلى نتائج عكسية لا يرغبها الرئيس أو المرءوس وهذا يرجع لأسباب عدة نوجز منها ما يلى:

١ ـ عدم القدرة على تحديد المواقف:

فكثير من الأفراد الذين تنقصهم القدرة على التصور لأنه هو أحد العمليات العقلية العليا التى تنمو بالاطلاع والخبرة، فقد ينتج من عدم التصور الكامل لموقف ما بإبعاده المتعددة توجيه ناقص أو خاطىء يتم الاهتمام بالتفاصيل وإهمال الإطار العام لأى موضوع فالاهتمام بالتفاصيل الدقيقة وإهمال الإطار العام لأى موضوع يخرج عملية التوجيه عن هدفها الرئيسى فى معظم الأمور فيلزم تصور الموقف ككل مع تصور التفاصيل إذا لزم الأمر حتى لا تخرج عملية لتوجيه عن إطارها الصحيح والمطلوب.

٢ ـ التغاضى عن النواحى الإنسانية لحساب العمل:

النواحى الإنسانية كانت ولاتزال تلعب فى حياتنا كشعوب شرقية دورا هاما ورئيسيا، والموجه الناجح هو الذى يراعى هذه الاعتبارات الإنسانية باستمرار، لأنه كيف يجدى النصح والإرشاد مع مرؤوس ليزيد إنتاجه وهو يعانى من مشكلة عائلية تسيطر على أفكاره وعواطفه مثل مرض ابنه أو أمه.. الخ.

«الأمثلة على هذا كثيرة فالموجه الماهر هو الذى يهتم بالنواحى الإنسانية بقدر اهتمامه بالعمل والإنتاج، فكيف أوجه النصح إلى مدرب يعانى من ضائقة مادية تؤثر على أبنائه، فيجب أولا التعاطف معه ومساعدته بقدر الإمكان على حل ضائقته حتى تزيد ثقته بمؤسسته ورؤسائه بعد ذلك يكون مستعدا لأن يسمع وينفذ.

أن التغاضى عن النواحى الإنسانية لحساب العمل سلوك ليس من المهارة فى شىء حيث أن نتيجة مثل هذا السلوك ليس بأى حال من الأحوال فى صالح العمل.

٣ ـ عدم الثبات الانفعالى:

إن التصرفات الغير ثابتة من قبل الرئيس تساعد على عدم الاطمئنان له والاقتناع به والثقة فى تصرفاته وهذا بالتالى يساعد على عدم الثقة فى نصائحه وإرشاداته

٤ ـ التحيز:

ويقصد هنا التحيز بكل أشكاله ومعانيه حيث أن عدم عدالة المدير تجعل مرؤوسيه ينصرفون عنه وعن تعليماته، إن مثل هذه الصفة تهز الثقة بين الرئيس والمرؤس ومجرد إحساس المرؤسين يتساوى ـ الذين يعلمون والذين لا يعملون ـ تجعل من النصائح والإرشادات عملية هزلية لا ثقة فيها ولا احترام لها وبالتالى، فعمليات التوجيه التى تتم ما هى إلا مضيعة للوقت وكلام لا فائدة منه. فعدالة المدير فى حد ذاتها توجيه وعدم تحيزه لفرد ما أو لموقف ما هو فى حد ذاته نصيحة وارشاد له نتائجه المؤثرة الفعالة.

٥ ـ الفشل فى التعامل مع الآخرين:

إن القدرة فى التعامل مع الآخرين فن وموهبة فإذا حُرم المدير هذه الموهبة اتسم اسلوب ادارته بالجفاف والقسوة فكل فرد له سماته وصفاته وخصائصه ويحتاج إلى أسلوب معين فى التعامل معه وفى أغلب الأحيان يقاس مدى نجاح الفرد فى حياته بعدد من يتعامل معهم بنجاح فإذا توصل المدير إلى أسلوب تعاون يناسب كل فرد على حدة فهو بالتأكيد رجل ناجح وموهوب حيث أنه بهذا الأسلوب يمكنه أن يحقق ما ترغبه الإدارة ويرضى عنه الأفراد وتصبح رغباته تعليمات يتقبلها العاملون بصدر رحب مؤمنين به وبقيادته واثقين فى توجيهاته وسلامتها ولا ننسى الدور الذى تقوم به العلاقات العامة فى هذا المقام.

٦ ـ الأنانية:

وهى صفة مرفوضة فى أى فرد كان، فالأنانية والتفكير فى الذات باستمرار تجعل الآخرون ينصرفون عن صاحب هذه السمة، لأنه من الصعب الثقة فى فرد أنانى حيث أن جميع تصرفاته مشكوك فيها وفى مدى صلاحيتها للغير، فكل نصيحة أو توجيه منه يكون مصيره الإهمال وعدم الأخذ به ومن هنا يكون من الصعب أن تتم عملية التوجيه الناجح من شخص يتسم بهذه الصفة.

عناصر التوجيه:

يتكون التوجيه من عناصر ثلاثة رئيسية هى:

١ ـ الاتصال.

٢ ـ الاستشارة (رفع الروح المعنوية).

٣ ـ القيادة.

أولا: الاتصال

هو عملية فنية إلى حد كبير لأن الاقتراب من الآخرين بأسلوب يرتضونه لتوصيل أى معلومات إليهم لإتمام عمل ما يتطلب موهبة خاصة وقدرة فائقة فالاتصال يكون مفيدا إذا تم بالأسلوب الذى يتمشى ويتطابق مع شخصية من نريد الاتصال به، هذا الاتصال قد يكون رأسيا من رئيس إلى مرؤس. وقد يكون عرضيا أو أفقيا فيكون من رئيس إلى آخر أو من مرؤس إلى مرؤس وقد يكون من مرؤس إلى رئيس لتوصيل رد الفعل.

ويرى سايمون (Simon) أنه بدون عملية اتصال فعالة لا يكون هناك مؤسسة أو هيئة أو منظمة لأن الاتصال هو الذى سوف تبنى عليه القرارات وإذا غاب الاتصال فقدت القرارات فاعليتها. حيث أنه فور اتخاذ أى قرار يلزم ايصال هذا القرار إلى المرؤسين بأحد أساليب الاتصال المعروفة ويمكن القول أن الاتصال هو.

«عملية فنية بواسطتها يتم توصيل فكر من فرد إلى آخر فى المنشأة الرياضية بغرض إحداث سلوك معين مطلوب أو تغيير سلوك غير مطلوب».

ويأخذ الاتصال أشكالات عديدة منها.

المذكرات ـ التعليمات ـ المنشورات ـ المقابلة الشخصية.... الخ. ويتوقف استخدام أى شكل من هذه الأشكال على الموقف والمعلومات المراد توصيلها إلى الآخرين.

ولكى يكون الاتصال ذا جدوى عالية فى أى منشأة رياضية يجب مراعاة الآتى:

١ ـ تحديد الجرعة المناسبة من المعلومات المرسلة إلى الأفراد المراد الاتصال بهم

حتى يسهل استيعابها، فإذا كان هناك معلومات تتعلق بالسياسة العامة للنادى والمطلوب الاتصال بالأفراد العاملين لأخبارهم بهذه السياسة يفضل أن يتم إعلامهم بسياسة النادى فيما يتعلق بالنشاط الرياضى وبعد فترة إعلامهم بسياسة النادى فيما يتعلق بالنشاط الاجتماعى وهكذا وبذلك يتم إرسال المعلومات على جرعات مناسبة. والعلاقات العامة لها دور كبير فى هذا.

٢ ـ مراعاة المستوى الذى سوف ترسل إليه هذه المعلومات من النواحى الفنية والثقافية، فإذا كانت هناك معلومات خاصة بعلم التدريب الرياضى والمراد إرسال نشرة بما هو جديد فى هذا العلم يلزم أن تكون بأسلوب يتمشى مع مستوى المدربين الحاليين حتى يتم التجاوب المطلوب ويتم الاستفادة من المعلومات الجديدة.

٣ ـ يجب أن يتم الاتصال عن طريق القنوات الشرعية، ويراعى التسلسل الرئاسى فإذا أراد مجلس إدارة أحد الأندية الرياضية أن يعطى أى تعليمات للأعضاء يجب أن تعطى هذه التعليمات للمدير أولا وعن طريق المدير والعلاقات العامة توجه هذه التعليمات للأعضاء، وهذا السلوك فى حد ذاته يعطى لكل من الرئيس والمدير العام والعلاقات العامة هيبته واحترامه.

٤ ـ وضوح الصياغة، يجب أن تكون التعليمات مصاغة بأسلوب صحيح واضح لا يقبل أكثر من تفسير حتى لا يساء فهمها فالتعليمات الصادرة من مدير عام النادى إلى مديرى الإدارات المختلفة يجب أن تكون سهلة وبسيطة وفى نفس الوقت تحمل الحزم والدقة بين طياتها.

٥ ـ مراعاة عدم التكرار فى التعليمات أو الازدواج فى صدورها حيث أن الأزدواج والتكرار يقللا من جدوى الاتصال، وتجعل المرؤسين ينصرفون عنها.

٦ ـ يكون الاتصال غالبا فى الحالات العادية فى صورة طلب وليس فى صورة الأمر فالأمر عادة يولد الشعور بالمقاومة حتى ولو كانت مقاومة داخلية، أما الطلب فهو غير قادر على إحداث عمليات المقاومة.

بهذه الصورة يمكن أن يكون الاتصال فعالا قادرا على أن يحقق المراد منه، ونتقل بعد ذلك إلى العنصر الثانى فى التوجيه.

ثانيا: التحفيز (الاستثارة):

إن ارتفاع مستوى المهارات الفنية وحده للإنسان لا يكفى لتحقيق الأهداف بل يجب أن يواكبه ارتفاع فى مستوى المهارات السلوكية أيضا وإن حدث ارتفاع فى مستوى المهارات الفنية فقط جاءت النتائج مخيبة للآمال، ولكى يسهل التعامل مع الآخرين يلزم معرفة سلوكياتهم وهى أول النقاط التى يجب على أى مدير معرفتها حتى يسهل عليه توجيه هؤلاء الأفراد، ولمعرفة السلوك يجب الإلمام بدوافعه حيث أن السلوك لا ينتج من فراغ ولكنه نتيجة لدافع معين، وبالتالى لا يمكن استثارة الأفراد أى تنشيط سلوكياتهم أو شحذها وتحريكها نحو الهدف المنشود إلا بعد معرفة الدوافع لأداء هذه السلوكيات لأن مسببات هذه السلوكيات هى الدوافع. فإذا ما تم إشباع هذه الدوافع أو الحاجات اعتبر هذا استثارة للأفراد فى نفس الوقت إشباع الحاجات يؤدى بدوره إلى رفع الروح المعنوية ويقودنا رفع الروح المعنوية إلى تحريك السلوكيات إلى اتجاهات إيجابية نحو الهدف المطلوب وبالتالى نجد أن عملية الاستثارة عملية معقدة حيث أن حاجات الأفراد متعددة بل أكثر من هذا فقد تختلف حاجات الفرد الواحد أو دوافعه من موقف إلى موقف ومن وقت إلى آخر، فقد تكون دوافع فرد ما لسلوك معين فى وقت ما هى دوافع فسيولوجية وفى وقت آخر الإحساس بالأمان وفى وقت ثالث تحقيق الذات بمعنى قد يكون الدافع لأحد اللاعبين لحضور التمرين والإجادة فيه هو تحسين جهازه الهضمى المرتبك وفى حين آخر إرضاء المدرب وفى حين آخر الفوز على زملائه فى البطولة وتحقيق مكانة مرموقة لنفسه بينهم.

عموما، فالإلمام بحاجات الأفراد فى كل وقت وتوجيه هذه الحاجات لصالحهم وصالح المنشأة الرياضية فى نفس الوقت عملية من الصعوبة بمكان، خاصة وإن الأفراد ليسوا تروساً فى آلة فهناك فروق فردية بين هؤلاء الأفراد ولكل منهم حاجاته المتعددة والمتغيرة من وقت إلى آخر. والتحفيز والاستثارة عملية رئيسية فى التوجيه هدفها الأساسى هو إحداث أقصى ما يمكن من التفاعل بين الفرد

والهيئة الرياضية. وتلعب العلاقات العامة دوراً كبير فى عمليات التحفيز ورفع الروح المعنوية.

ثالثا: القيادة:

إن كل الظواهر فى العصر الحديث سواء فى مجتمعنا أو غيره من المجتمعات تشير بصورة جلية على أن العالم هو عالم المنظمات سواء كانت منظمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، هذه المنظمات أصبحت تعكس نوعية المجتمع التى تعيش فيه بل ونوع الحياة فى هذا المجتمع وفى تصورى إن القائمين بادارة هذه المنظمات وقيادتها هم الذين يكتبون تاريخها، ويقررون حاضرها بل ومستقبلها أيضا ويحددون مستوى الأداء وكمية ونوع الإنتاج ومن هنا أصبحت القيادة فى وقتنا الحاضر على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة.

وبادىء ذى بدء يجدر بنا أن نفرق بين الرئيس الإدارى والقائد فالأول يستمد سلطته من وظيفته. وهذه السلطة مفوضة إليه من أعلى أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة ذاتها، أى من أسفل إلى أعلى ويمكن للرئيس الإدارى أن يكون قائدا إذا ما حول مسار سلطاته المخولة له من أعلى، إلى الجماعة لتحويلها إليه مرة أخرى بعد أن تكون اكتسبت قوتها من هذه الجماعة حيث تكون قد أتت إليه من الجماعة ويتم هذا بأسلوب أو بآخر يتوقف على مهارة القائد فى التحويل والاستقبال.

لأن القائد ليس هو الشخص الذى يتمتع بصفات خاصة فقط بل هو الشخص الذى يمكنه التأثير على تصرفات الآخرين ولن يكون ذلك التأثير بالقدر المطلوب إلا إذا استمد سلطته من التابعين له، ويكون فى المقدمة باستمرار ليتبعه الآخرين ولا يكون فى المؤخرة لكى يدفع الآخرين. وحتى يمكنه أن يحدث هذا التأثير المطلوب يجب أن يكون على دراية تامة بخصائص وسمات وصفات التابعين له حتى يمكنه أن يوجههم ويؤثر فيهم وبذلك يمكنه أن يحصل على احترامهم وعلى أفضل إنجازاتهم فى نفس الوقت. كل هذا برضاء كامل منهم فالقيادة ليست إصدار التعليمات والأوامر والإشراف على تنفيذها فقط، فالقيادة فن وهى التأثير فى مجموعة الأفراد لكى يتعاونوا لتحقيق الأهداف المنشودة.

تعريف القيادة:

نالت القيادة الكثير من اهتمام العلماء وتطرق كل منهم لتعريفها نوجز من هذه التعريفات ما يلى:

يعرفها على السلمى بأنها:

«عملية التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة».

ويعرفها براون بأنها Brown:

«عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين».

ويعرفها كونتز بأنها Koontz :

«القدرة على التأثير الشخصى بواسطة الاتصال لتحقيق هدف».

ويعرفها جميل توفيق بأنها:

«هى نشاط التأثير على الناس لكى يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة».

ويعرفها فيفنر وآخرون P. FiF Fmer :

«هى فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة أو القيادة تتعلق أساساً بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية».

ويعرفها كيلى ولازر Kelley and Lazer بأنها:

«عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة فى مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها»

وفى رأيى أن القيادة هى:

«فن التأثير على الآخرين وتوجيهم عن رضا نحو تحقيق هدف منشود».

أساليب القيادة:

تنقسم أساليب القيادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية استرشاد برأى كل من رونالدليبت ورالف هوايت.

١ ـ القيادة الديمقراطية Democratic Style

وهو ذلك النوع من القيادة الذى يركز فيه القائد على النواحى والعلاقات الانسانية. وهذا الأسلوب من القيادة تكون فيه القرارات نابعة من الجماعة أى محصلة لتفكير جماعى فى منافسة حرة ودور القائد هنا هو إدارة المنافسة وتوجيهها نحو الموضوع المطلوب اتخاذ قرارا فيه ويترك فى هذا النوع أمر توزيع المسئوليات بين أعضائها. ويقوم القائد بطرح عدد من البدائل لموضوع المناقشة تختار منها الجماعة البديل المناسب. وبعد أخذ القرار تتبنى الجماعة تنفيذه بكل دقة حتى الرافضون فيها. ويصبح قرارا ملزما حيث إنه يتفق مع الغالبية العظمى منهم. هذا الأسلوب من القيادة يحافظ على أهمية القرار وعلى شرعيته وسلامة تنفيذه.

٢ ـ القيادة التسلطية أو الدكتاتورية Author itarion Style.

وهو أسلوب يركز فيه القائد على العمل تاركا النواحى الإنسانية جانبا والقائد فى هذا النوع من القيادة هو الذى يحدد أنواع النشاط والإجراءات دون الرجوع إلى الجماعة ويتخذ ما يراه مناسبا من وجهة نظره من قرارات بصورة منفردة اعتقادا منه أنه الوصى الشرعى على هذه الجماعة وأنه هو الوحيد الذى يعرف مالا يعرفه الآخرون هو الوحيد الذى يملك القدرة على اتخاذ القرار والباقى لم يبلغوا بعد سن الرشد بعد ويظل كذلك طوال فترة قيادته يعطى التابعين له العمل على أجزاء وهو الوحيد الذى يعلم مضمون العمل ككل والهدف منه ويظل المرؤسين فى جهل بالمستقبل وكأنهم تروس فى آلة.

٣ ـ القيادة غير الموجهة:

وهذا الأسلوب ليس للقائد دور فيه إلا تقديم المعلومات الضرورية التى قد تطلب منه والجماعة هنا هى التى تقوم باتخاذ القرارات التى تتعلق بأوجه النشاط والإجراءات التى تتبعها وهذا النوع من القيادة يكون الفاقد منه كثير، الفاقد من الجهد والوقت لانعدام عنصر التوجيه نحو الهدف. ويكون القلق هو السمة

الغالبة على المجموع لتشتيت جهودهم وقد يسود فيه الإحساس بعدم الطمأنينة. لعدم وجود من يدير دفة الأمور نحو الصالح، وقد تطول فيه المناقشات إلى ساعات طويلة دون الخروج بقرار مفيد. وهذا الأسلوب من القيادة عديم الجدوى فى الهيئات الرياضية لتعدد نوعيات الأفراد التابعين لهذه المؤسسات ولاختلاف مستوى الثقافة بينهم.

من هو القائد:

تعرض كل من صلاح جوهر وأنيس عبد الملك لتعريف القائد.

فيعرفه صلاح جوهر «بأنه الشخص الذى يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها الخاصة».

ويعرفه أنيس عبد الملك:

«بأنه الشخص الذى يستطيع أن يجذب الناس إليه ولديه القدرة على التأثير فيهم ويعمل معهم متعاونا لتحقيق هدف معين».

ومن وجهة نظرى أن القائد:

«هو الشخص القادر على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو الهدف لتحقيقه».

صفات القائد الجيد

هناك صفات عديدة يجب أن يتحلى بها القائد الجيد يمكن أن نوجز منها ما يلى.

١ ـ الالمام بالهدف:

إن إدراك الأهداف بوضوح ودقة تتيح للقائد رسم صورة مستقبلية للمشروع فالهدف هو المعيار الذى يقيس عليه مدى نجاحه. ومعرفة الأهداف فى حد ذاته لا يكفى بل يجب أن يؤمن بها ويتبناها فهناك هدف عام لأى مجتمع وهذا الهدف العام ينبثق منه أهداف إجرائية أى أهداف يمكن قياسها وتنفيذها فهى أهداف

فرعية أو أغراض تحقق وعن طريق تحقيقها نصل إلى تحقيق الهدف العام فالقائد الناجح يتحتم عليه معرفة كل هذا وأن يدركه إدراكا تاما إذا أراد أن يكون النجاح حليفا له.

٢ ـ القدرة على تحمل المسئولية:

إن الخوف من الوقوع فى الخطأ يجعل الكثيرون يحجمون عن أداء الأعمال بغرض تجنب المسئوليات فالجرأة والشجاعة فى أداء الاعمال وخوض التجارب هى التى تفرق بين قائد ناجح وآخر فاشل لأنه بظهور الأخطاء تعنى أن هناك عمل ما يتم لتحقيق هدف ما فالقائد الذى يخاف المسئولية والوقوع فى الخطأ لا يمكنه تحقيق الأهداف.

٣ ـ الثقة بالنفس:

إن هذه السمة فى حالة توافرها فى قائد ما تقيه الكثير من المشكلات له ولأفراد الجماعة فالثقة بالنفس تجعله قادرا على تقبل النقد من الرؤساء وكذا المرؤسين. تبعده عن التردد فى أخذ القرار ويكون الاستقرار السلوكى نتيجة طبيعية لثقة القائد بنفسه.

٤ ـ مراعاة العلاقات الإنسانية:

بمعنى أن يضع أمامه الحاجات الإنسانية للأفراد موضع التقدير والرعاية والاهتمام، ولا يغيب عن ذهنه أبدا أن حياة الإنسان كل وليست أجزاء وأن حياة الفرد تشمل حياته فى بيته ومع أسرته وفى الشارع وفى النادى، وأن يؤمن أنه عندما يتعرض الفرد لمشكلة ما فى منزله تؤثر عليه فى عمله ومن هذا المنطلق يجب على القائد الناجح أن يكون لديه القدرة على معاملة الآخرين وتوجيههم فى كل المواقف وأن يحصل منهم على أقصى تعاون وأفضل سلوك تحت أى ظرف من الظروف.

٥ ـ القدرة على التوقع:

أن هذه الخاصة من الأهمية بمكان حيث أن القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل وتوقع نتائجه لذلك يجب أن يتمتع بموهبة الاستبصار والتنبوء.

٦ ـ الطموح:

إن الانسان الطموح دائما مبتكر وخلاق لأنه يسعى وراء كل جديد يميل إلى العمل لتحقيق طموحاته ويؤمن بأن الأمال لا تتحقق إلا عن طريق العمل الجاد الخلاق فالطموح صفة من صفات القائد الجيد.

٧ ـ الصدق:

مهما كان للصدق من مرارة فى بعض الأحيان فهى مرارة ظاهرية إلا أن الصادق فى النهاية يتمتع باحترام الآخرين ونيل ثقتهم إن الصدق مع النفس ومع الآخرين أمر هام للنجاح فالشخصية الصادقة قادرة على الإنجاز وعلى القيام بعمليات توجيه مؤثرة وعلى شحذ الهمم وعلى التأثير فى الآخرين بالإيجاب، وعلى أن يكون قدوة حسنة، والصدق أقصر طريق للإنجاز.

٨ ـ الحزم:

التسيب فى أى عمل والتصعيب فى المواقف المختلفة أمران غير مرغوب فيهما أما الحزم فهو أمر مطلوب دائما يبرز الحزم فى منتصف الطريق بين التسهيل والتصعيب وتكون نتائجه فعالة ومجدية ـ والحزم من سمات الأقوياء، المنجزين.

٩ ـ المعرفة:

وتعنى بالنسبة للمسئول الإلمام بالنواحى الفنية والإدارية بالقدر الذى يساعده على حسن الإدارة والقيادة، فمطلوب منه الإطلاع علي كل جديد يتعلق بعمله بصورة مباشرة وغير مباشرة، فالمعرفة تصقل شخصية القائد وتزيدها احتراما وتأثيرا إن زيادة المعرفة تضيف إلى شخصية القائد الكثير من الصفات التى تجعله موضع التقدير والاحترام والثقة.

١٠ ـ الخبرة:

. وهى أن يتمتع القائد بالخبرة التامة المبنية على أسس علمية وعملية مما يجعله باستمرار فى الصدارة مطاع الرأى ذو فكر مؤثر وبصيرة نافذة وعقل راجح.

١١ ـ البعد عن الأنانية:

حيث لا يكون فكره منحصرا فى ذاته بل يتعداه إلى التفكير فى الآخرين ولا ينسب عمل الآخرين إلى نفسه خاصة إذا كانت نتيجة هذا العمل لها عائد مادى أو معنوى، ويجب أن يقف بجوار الآخرين لا على أكتافهم فالأنانية تضعف الثقة بين القائد والتابع.

١٢ ـ الصحة الجيدة:

الصحة الجيدة تساعد الفرد على القيام بأعباء وظيفته والقائد السليم نادرا ما يتخذ قرارات خاطئة وقديما قالوا العقل السليم فى الجسم السليم.

مما سبق يتضح لنا أهم الخصائص التى يجب أن تتوافر فى القائد حتى يكون ناجحا وفعالا فى موقعه، قادرا على التأثير فى الآخرين وتوجيههم نحو الهدف المنشود، وفى كلمات بسيطة يمكن القول بأن القائد الفعال هو من يهتم بالإدارة شديد الحماس للعمل، كفء فى التعامل مع الآخرين، قادر على اصدار الأحكام، يتمتع بالنضوج العاطفى، ولذلك مدرس التربية الرياضية، ومدير النادى ومدرب الفريق يجب أن يكونوا متمتعين بهذه الصفات.

وعلى أى حال فقد اتفق معظم علماء الإدارة على أن القائد الناجح هو من يتوفر لديه مهارات ثلاث هى:

١ ـ **مهارة فنية:** بمعنى أن يكون متفهما لعمله وبكل دقائقه، مدركا لخصائصه ومتطلباته.

٢ ـ **مهارة فكرية:** أن يكون قادرا على التصور والنظر إلى المشكلات بابعادها وجوانبها المختلفة سواء الظاهر منها أو الخفى.

٣ ـ مهارة إنسانية: وهى القدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير فى سلوكهم عن طريق تفهمه لمشكلاتهم البعيدة عن العمل، والعمل على حلها وأن يتعامل مع الفرد ككل لا يتجزأ، أى يراعى وحدة الفرد.

ويمكن القول أن المدير الناجح هو ذلك الشخص الذى يمارس الرياسة التى يتيحها له التنظيم وفى الوقت ذاته يتحلى بصفات القائد الرشيد، وهو الأمر الذى يجعل المرؤسين يتعاملون معه بنفس راضية ينفذون أوامره ويتقبلون توجيهاته بروح من الرضا والقناعة التامة لأنه يعمل لصالحهم ويهدف إلى خيرهم ورفعة شأنهم، وفى النهاية أحب أن أكرر أن القيادة هى فن التعامل مع الآخرين.

والعلاقات العامة هى نسبيلها فى تحقيق ذلك وسوف نتناول بالشرح العلاقات العامة كأحد وسائل التوجيه.



العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة:

العلاقات العامة قديمة قدم الإنسان، ويرجع عمرها إلى عهد البشر بالحياة، حيث أن تجمع الناس فى أى مكان وفى أى عصر ينشأ عنه بالضرورة الاتصالات والمعاملات والارتباطات.

فى العصر الحديث نجد كثيرا من التناقضات بين المجتمعات المختلفة فنجد أن هذه المجتمعات مرتبطة مع بعضها البعض بكثير من المصالح فى نفس الوقت نجد بينها الأزمات الناتجة من اختلاف وجهات النظر حيث تتضارب المصالح فى كثير من الأحيان وتظهر الانقسامات والأزمات فكل هذه المتناقضات مدعاه لخلق أداة ادارية تقوم بوظيفة القضاء على هذه المتناقضات والتغلب على ما ينتج عنها من أثار وذلك بفض الاشتباك، وتوطيد العلاقات، وتقريب وجهات النظر وتقليص الهوة الناتجة من تعارض المصالح، وسبيلنا فى ذلك العلاقات العامة التى دعمت مفهوم الجانب الاجتماعى للإدارة حيث قامت بتنقية الاتصال بين جوانب المجتمعات المختلفة، وهذا الاتصال هو أحد عناصر التوجيه.

وقد أصبحت العلاقات العامة فى العصر الحديث ميدانا هاما من ميادين الإدارة يستقل ببحوثه ودراساته.

ويمكن أن تكون العلاقات العامة هى العين البصيرة للمدير والتى تمكنه من الإطلاع على أحاسيس الآخرين واحتياجاتهم واتجاهاتهم ومن هنا فهى مطلبا رئيسيا للإدارة الرشيدة.

يميل بعض العلماء أن يضعها كوسيلة من وسائل التوجيه، ويميل البعض الآخر أن تستقل وتصبح عنصراً مستقلاً من عناصر الإدارة وكل منهم له مبرراته لذلك، وحقيقة أنا أميل إلى الرأى الأول وهو أن تكون العلاقات العامة وسيلة من وسائل التوجيه الذى هو عنصر من عناصر الإدارة، حيث أنها تعمل على توضيح وشرح هدف أى هيئة رياضية وتجسده وتجعله من الوضوح بحيث يصل

مفهومه إلى أقل المستويات الإدارية، فى نفس الوقت تحاول خلق الرضا بين العاملين وتحقق المصلحة العامة، ومن هنا كانت العلاقات العامة نشاطا حيويا من أنشطة الإدارة يعمل على خلق الروابط الطيبة بين العاملين فى أى هيئة رياضية أو عامة كما أنها تقوم فى نفس الوقت بإقامة جسور المحبة والألفة والروابط الطيبة بين الهيئة الرياضية وجمهورها الخارجى والداخلى وبذلك فهى تعمل فى اتجاهين فى وقت واحد اتجاه داخلى وآخر خارجى فعلى المستوى الداخلى تعمل على رعاية الجانب الإنسانى من حيث رعاية العاملين وتوفير الأنشطة المتعددة سواء كانت ترفيهية أو رعاية لمصالحهم وهذا يعتبر تحفيزا لهم ورفع الروح المعنوية والتحفيز أحد عناصر التوجيه، كما أنها تقوم بشرح الأهداف التى تتبناها الإدارة العليا بصراحة وصدق وأمانة. وتحاول خلق الروابط الطيبة بين جميع العاملين داخل هذه الهيئة الرياضية، أما على المستوى الخارجى فهى تسعى إلى تبصير الجمهور بأهداف الهيئة الرياضية، وبكم الخدمات التى تقدمها له وبذلك فهى تزيد الوعى وتخلق الروابط الطيبة وتزيل سوء الفهم الذى قد ينشأ بين الهيئة الرياضية وجمهورها، وكل هذا يساعد على تبنى الفكر الأول والذى يعتبر العلاقات العامة أحد وسائل التوجيه الهامة.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن العلاقات العامة لا يمكن أن تكون هى محاولة للتضليل أو نشر الأكاذيب والبعد عن الحقائق، وهى ليست التبذير فى صرف الأموال وإجزال العطايا والهدايا بدون مناسبة وهى ليست بأى حال من الأحوال بديلا عن الأداء الممتاز والتستر على الفساد وتغطية هذا الفساد بتصرفات سطحية لها بريق أخاذ يتجاهل الجوهر، حيث أن الأساس الأول للحياة الاجتماعية هو وجود العلاقات العامة التى تربط بين الأفراد والجماعات وهذه العلاقات قد تكون موجبة أو سالبة، والعلاقات الموجبة هى وحدها أساس تكوين مجتمع مترابط يسودة الحب والود، أما العلاقات السالبة هى وحدها التى تؤدى إلى التضاد والفرقة وبالتالى تقود المجتمع إلى العناد والتدمير.

خلاصة القول، العلاقات العامة الحقيقية هى أداة الإدارة وسبيلها فى خلق مجتمع متحاب منتج وليس مجتمع متضارب يملؤه التضاد والفرقة، وهى نفس

الوقت سبيل الإدارة فى إبعاد عامل الاغتراب بين الهيئة الرياضية والعاملين بها وبين الهيئة الرياضية وجمهورها الخارجى. وجميع مجالات التربية الرياضية تزدهر فى احضان علاقات عامة ناجحة.

تعريف العلاقات العامة:

تعددت تعريفات العلاقات العامة ونذكر منها ما يلى:

عرفها هارلو وبلاك Harlow & Black

«كيفية خلق جو من التفاهم بين فرد أو هيئة وبين هيئة أو أناس آخرين».

عرفها ميلر Miller

«دراسة دقيقة لمسببات السلوك الإنسانى ونتائجه».

عرفها بلاك مان Black Man

«الفلسفة الإدارية التى تسير عليها هيئة ما»

وتعرفها النشرة المهنية لمستشارى العلاقات العامة

«الجهود التى يبذلها فريق ما لبناء العلاقات الطيبة واستمرارها بين اعضائه، وبينه وبين مختلف قطاعات الرأى العام».

عرفها كمال أبو الخير

«الفن والعلم الذى يبحث هذه المشكلة الصعبة، وهى كيف يوطد الفرد أو المنشأة علاقتها مع غيرها من الأشخاص أو المنشآت».

عرفها معهد العلاقات العامة البريطانى

«الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التى تهدف إلى اقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الهيئة وجمهورها».

وعرفها الكاتب:

«سبيل إدارى فعال يعمل على خلق الترابط وتدعيم الاتصال والتفاهم داخل الهيئة الرياضية وخارجها».

هدف العلاقات العامة:

يمكن أن نوجز هدف العلاقات العامة فى الهيئات الرياضية بالقول.

«خلق صيغة واضحة ومقبولة لإقامة وتدعيم واستمرار التفاهم داخل الهيئة الرياضية وخارجها».

أغراض العلاقات العامة فى الهيئات الرياضية

لتحقيق هدف العلاقات العامة الذى سبق ذكره يلزم تحقيق الأغراض الآتية:

١ ـ شرح الأهداف:

يجب شرح وتجسيد الاهداف حتى يتمكن الجميع من إدراكها ورؤيتها وبالتالى الاقتناع بها وتبنيها والحماس لها والعمل على تحقيقها، فلو تصورنا أن هدف المدرسة هذا العام هو الحصول على مراكز متقدمة فى الأنشطة الرياضية وتم شرح هذا الهدف بالتفصيل للمدرسين والطلبة والعاملين فى مجال الأنشطة الرياضية وذلك من حيث أهمية تحقيق هذا الهدف، وماهى النتائج المترتبة على تحقيقه؟ ومدى الفائدة التى تعود على المدرسة والطلبة والمدرسين والعاملين بعد إنجازه فى نفس الوقت توضيح الآثار السلبية التى تتعرض لها المدرسة فى حالة عدم الوفاء بهذا الهدف فى هذه الحالة. وبهذا التجسيد والشرح يتحرك الجميع نحو تحقيق هذا الهدف بأسلوب المبدعين المتحمسين.

٢ ـ توضيح السياسات:

العلاقات العامة يجب أن تقوم بشرح وتوضيح السياسة العامة لأى هيئة رياضية، وتبصير الأفراد داخل وخارج هذه الهيئة بأهمية هذه السياسة والأسباب التى دعت لاعتناقها والعمل بها، وفى هذه الحالة يمكن تغيير الاتجاهات المضادة

لهذه السياسة من اتجاهات سلبية إلى اتجاهات إيجابية حيث أن كل مجهول مكروه، وعلى سبيل المثال.

مجلس إدارة أحد الأندية الرياضية تبنى سياسة ترشيد الإنفاق ويلزم تخفيض الحوافز لفترة معينة نتيجة لظروف الميزانية، بالضرورة سوف تؤثر هذه السياسة على العاملين بالنادى وبالتالى سوف يتولد إحساس مضاد نحو هذه السياسة. لكن لو تم شرح أبعاد هذا القرار للعاملين بالنادى والأسباب التى دعت لاعتناق هذه السياسة، بأن الميزانيات بالنادى فى هذه الفترة لا تسمح بزيادة الإنفاق لضعف مصادر التمويل وكان لزاما على مجلس الإدارة أن يتبنى سياسة ترشيد الإنفاق هذا العام وكان أمام مجلس الإدارة أن يختار بديل من البدائل الاتية:

- **البديل الأول:** الاستغناء عن بعض العاملين بالنادى.

- **البديل الثانى:** تقليل نسبة الحوافز التى تصرف للعاملين هذا العام وعدم الاستغناء عن بعض العاملين.

ونظرا إلى قسوة البديل الأول فقد اختار المجلس البديل الثانى حيث أنه أقل ضرراً من البديل الأول.

اعتقد بعد قيام العلاقات العامة بهذا الشرح والتوضيح المفصل لسياسة النادى فى هذا العام، لا يمكن أن يكون هناك مشكلة أو أى اتجاه سلبى نحوها.

٣ ـ بناء الألفة:

إن خلق الألفة يؤدى إلى عمق الفهم وهذا يؤدى بدوره إلى الترابط بين إدارة الهيئة الرياضية والأفراد فى الداخل والخارج خاصة وأن جميع المواقف الرياضية لا يمكن أن تنمو أو تتطور فى غياب الألفة والترابط والفهم الصحيح لكل المواقف لذلك فوجود العلاقات العامة ضرورى وحيوى فى الهيئات الرياضية المختلفة للقيام بهذه المهمة.

٤ ـ إبراز الجهود:

حيث أن إبراز الجهود المبذولة بصورة صادقة وأمينة مع البعد عن التضليل

يساعد على تحقيق الأهداف وأن التعتيم أو المبالغة لأى جهد مبذول يعود بالسلب على العمل فى المجال الرياضى خاصة وأن كثيرا من الهيئات الرياضية علاقتها لا ترتبط بالعاملين داخلها فقط ولكنها ترتبط أيضا بالجمهور الخارجى.

٥ ـ توضيح المشكلات:

يلزم إبراز وتوضيح المشكلات التى تعترض مسيرة العمل فى الأنشطة الرياضية، حتى يكون الجميع على علم بها وبالتالى يمكن التصدى لها والعمل على حلها بمساعدة أكثر من جهة واحدة حيث يتعاون الكل فى حل مثل هذه المشكلات وعلى أسوأ الفروض أن ظهرت وكان الحل مستحيل وظهرت أثار سيئة نتيجة لعدم إمكانية حلها يكون وقعها ليس له اتجاهات سلبية سواء من العاملين أو الجمهور.

٦ ـ تحويل الاتجاهات:

التربية الرياضية بصفة عامة لها علاقة بجمهور عريض يؤثر فيها وتتأثر به، الرأى فيها متعدد والأغراض كثيرة ومتنوعة. ورأى هذا الجمهور يؤثِر فى التربية الرياضية بمجالاتها المختلفة بصورة مباشرة، لذلك يفضل أن تكون اتجاهات هذا الجمهور اتجاهات إيجابية نحو أنشطة التربية الرياضية، ومن هنا كان بالضرورة أن يكون تحويل الاتجاهات السالبة إلى اتجاهات إيجابية من أهم أغراض العلاقات العامة.

٧ ـ إقامة العلاقات البناءه:

تقوم التربية الرياضية على القيم الاجتماعية الموروثة خاصة فى مصر فالمجتمع المصرى يقوم أساساً على الوفاء والحب والتراحم والكرم والصدق والأمانة وغيرها من القيم الفاضلة والتربية الرياضية جزء من نسيج هذا المجتمع فهى تعيش بقيمة وتعمل على تنميتها لذلك فإن من الإغراض الحيوية للعلاقات العامة هو تنمية وتدعيم هذه المفاهيمَ والقيم والعمل على أحيائها والتمسك بها خاصة ونحن فى زمن تتسرب من أيدينا هذه القيم.

٨ ـ تعميق التفاهم بين الهيئات المختلفة:

الهيئات الرياضية لا تعمل وحدها أو فى معزل عن باقى الهيئات الأخرى فى المجتمع، فهى لها علاقة بالإعلام ولها علاقة بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة ولها علاقة بالحكم المحلى إلى آخره ومن هنا كان واجب العلاقات العامة تدعيم وتقوية وتعميق التفاهم وإيجاد الألفة بين الهيئات الرياضية وبعضها من ناحية وبين الهيئات الرياضية والهيئات الأخرى ذات الصلة من ناحية أخرى.

وأخيرا يمكن القول بأنه لو نجحت العلاقات العامة فى تحقيق هذه الأغراض يكون قد حققت الهدف المنشود منها فى التربية الرياضية.

أسس العلاقات العامة:

هناك مجموعة من الأسس الهامة يجب أن تقوم عليها العلاقات العامة وهذه الأسس يتبناها كثير من العلماء وتتفق مع وجهة نظر الكاتب حيث أنه يرى من الضرورى أن تقوم العلاقات العامة فى التربية الرياضية على هذه الأسس، ويمكن أن نوجز هذه المبادىء أو الأسس فيما يلى:

١ ـ مسئول العلاقات العامة

ويعنى هذا المبدأ أن يكون هناك مسئول علاقات عامة يتوفر فيه الصدق والأمانة والقدرة على تحمل المسئولية مؤمن بعمله وبأهمية العلاقات العامة متفهما لها ولأبعادها الحقيقية علاوة على ذلك له قدرة على الابتكار والتجديد والإقناع، يحب العلم والدراسة يسعى إلى رفع مستواه الثقافى وبذلك يكون على دراية كاملة بما يدور حوله حتى يتمكن من الرد على كل التساؤلات، ليس هذا فحسب بل يجب أن يعنى بمظهره ونظافته الشخصية لأنه يعتبر سفيرا للهيئة الرياضية التى يعمل بها ويجب أيضا أن يتمتع بالقدرة العالية فى التعامل مع الآخرين وأن يحب عمله ويخلص له.

٢ ـ تصميم برامج للعلاقات العامة

أى عمل يبنى على الصدفه لا يمكن أن يكتب له النجاح ولا يمكن أن يحقق

أهدافه، والعلاقات العامة يقع على عاتقها تحقيق أغراض عديدة والصدفة لا تخدم ولا تحقق هذه الأغراض لذلك يجب أن تكون هناك برامج يرتكز عليها عمل العلاقات العامة حتى تتمكن من تحقيق أغراضها المتعددة، برامج تعكس الحقائق وتبنى على أمانة مطلقة فى الفكر، بعيدة عن التحيز والنفاق، برامج تعبر عن الواقع، برامج صادقة وثابتة وموضوعية وتواكب الإمكانات المتيسرة فى تلك الهيئة الرياضية التى تعمل بها ومن أجلها، برامج بعيدة عن الخيال والتضليل، برامج سياجها القيم والأخلاق والاحترام لكى تكتسب احترام الآخرين.

٣ ـ إنشاء معاهد متخصصة للعلاقات العامة

تلعب العلاقات العامة دورا حيويا وفعالا لخدمة الهيئة الرياضية التى تعمل بها ولأجلها، ولا ننسى أن العلاقات العامة تقوم على الأسس العلمية والعلم كائن حى لا يهدأ أبدا لأنه لو هدأ وسكن توقفت الحضارة فهو دائم التغيير ومتعدد الحقائق وبه الجديد باستمرار الذى يجب أن يلم به فرد العلاقات العامة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن عمل العلاقات العامة ليس بالأمر السهل الذى يمكن أن يقوم به أى فرد بل يجب أن يكون فردا موهوبا بالاضافة إلى القدر المناسب من العلم والثقافة الذى يسمح له بممارسة هذه المهمة ومن هنا كان من الضرورى إنشاء معاهد متخصصة لتدريس العلاقات العامة وكل نظريات العلوم التى تعتمد عليها العلاقات العامة، وتقام فى هذه المعاهد الدورات التدريبية للعاملين فى العلاقات العامة لصقلهم وتجديد معلوماتهم وتزويدهم بكل جديد فى هذا المجال، حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بكفاءه تامة واقتدار.

٤ ـ أن تبنى على الحقائق العلمية

الحقيقة العلمية هى مادة يكتشفها العالم المتخصص بالبحث الهادف وهى ليست دائمة أو نهائية أبدا وأنما تخضع للتغيير مع تطور البحث ونموه. والحقيقة العلمية هى أيه خبره أو تغيير أو حدث أو واقعة تتصف بدرجة كبيرة من الثبات وتؤيدها أدلة كافية يمكن حصرها والتحكم فيها فى بحث من البحوث والحقيقة العلمية هى أساس التقدم المحسوب لذلك إذا أردنا الاستمرار والتقدم للعلاقات

العامة يجب أن تبنى على هذه الحقائق العلمية وخاصة فيما يتعلق بعلم الاجتماع وعلم النفس علاوة على العلوم الأخرى ذات الصلة.

٥ - اعتناق مبدأ الأداء الممتاز

حيث أن الأداء الممتاز هو السبيل الوحيد لكسب احترام الأخرين فالأداء الممتاز قادر على حماية نفسه وحماية من معه وهو أقصر الطرق لكسب احترام الآخرين وتقديرهم وثقتهم وأن التضليل والفهلوة أمور تسىء إلى أى عمل وتبعده عن الاحترام والتقدير.

٦ - الالتزام

ونقصد بالالتزام هنا الالتزام بالسياسة العامة والأهداف الرئيسية للهيئة الرياضية. حيث أن الخروج عنهما يولد التضاد فى الفكر والعمل وهذا يؤدى إلى ازدواجية المفاهيم وبالتالى إلى عدم الثقة، وفى وجود عدم الثقة يولد عدم الاحترام لهذه الهيئة الرياضية ولا ننسى أن أى هيئة رياضية هى هيئة تربوية بالدرجة الأولى عمادها الروح الرياضية التى ركيزتها الصدق واحترام الآخرين.

٧ - المرونة المحسوبة

الحياه باستمرار فى حركة دائمة وما قد يكون مناسبا اليوم لا يكون مناسبا للغد لذلك يجب على العاملين بالعلاقات العامة أن يراعوا أثناء وضع برامجهم الأكثار من المواقف البديلة التى يمكن اللجوء إليها عند الضرورة بحيث لا تكون برامج جامدة لا تتمشى مع الظروف الطارئة وحتى لا تجمد عمل العلاقات العامة فى وقت من الأوقات وتصبح غير قادرة على تحقيق أغراضها فمبدأ المرونة مطلوب وهناك فرق كبير بين المرونة المحسوبة والتسيب.

٨ - الاستمرارية

ان عمل العلاقات العامة ليس موسميا أو قاصراً على مناسبات بعينها ولكنه يتصف بالاستمرارية فمهمة العلاقات العامة لا تقتصر على أقامة حفل أو زيارة مريض أو تقديم الهدايا فى المناسبات ولكن عمل العلاقات العامة أكثر من ذلك

بكثير فهى مطلوب منها شرح الأهداف وتحويل الاتجاهات وخلق الألفة والود بين الافراد داخل الهيئة الرياضية وخارجها والاتصال بكل أنواعه خارجى وداخلى... الخ معنى هذا أن العلاقات العامة لا يقتصر عملها على مناسبات محددة بل يجب أن يتصف عملها بالاستمرارية والتواجد فى كل المواقف.

٩ ـ مراعاه وتدعيم القيم والأخلاقيات

نحن فى عصر تتوارى فيه القيم الطيبة والأخلاقيات العريقة نتيجة لظروف كثير يصعب حصرها فى هذه السطور القليلة. فالعلاقات العامة بما تملك من عاملين وإمكانات قادرة على المحافظة على القيم الجميلة والعادات الطيبة التى عاشت فى أزمان سابقة.

إن الاغتراب الذي يشعر به الكثيرون فى الوقت الحاضر هو نتيجة حتمية لتسرب هذه القيم والأخلاقيات من بين أيدينا لذلك يجب أن تتبنى العلاقات العامة القيم النبيلة وتعمل على نشرها والمحافظة عليها وتقف ضد كل من يعمل على إسقاطها أو قتلها أن القيم والأخلاقيات من حب وتعاطف وود وترابط كلها تعمل على تماسك المجتمع وازدهاره وفى غيابها تتدهور المجتمعات لذلك يجب أن تعمل العلاقات العامة فى وجود ومراعاة هذه القيم وتلك الأعراف الطيبة.

١٠ ـ العدالة

ونقصد بالعدالة هنا إبراز الثمين والغث بصورة صادقة وأمينة ولا يكون هناك تستر على فساد فى نفس الوقت تشجيع وإبراز الأعمال الطيبة والتى من شأنها رفع شأن الهيئة الرياضية وبذلك لا يتساوى الذين يعملون والذين لا يعملون ويشعر الجميع بالعدالة وبذلك تكتسب العلاقات العامة احترام الجميع لأنها بذلك تحارب الظالم وتقف بجوار المظلوم تكافىء المجد وتسعى لمعاقبة المهمل حتى يشعر الجميع بالعدالة حيث أن الإحساس بالظلم وعدم العدالة إحساس ثقيل كفيل يهدم أى صرح رياضى.

وفى نهاية حديثى عن مبادىء العلاقات العامة يمكن القول بأن التربية الرياضية

تشترك مع العلاقات العامة فى كثير من هذه المبادىء وكلاهما فى حاجة ماسة إلى الآخر.

مشتملات العلاقات العامة

تشتمل العلاقات العامة على أربعة أركان رئيسية هى:

١ ـ النواحى الإنسانية:

إن تجاهل البعد الإنسانى فى أى عمل لا يعنى الجدية، لا يعنى زيادة الإنتاج وإنما يعنى الخسائر يعنى الفقر فى نمو العلاقات يقتل الانتماء والولاء، ويزيد الفجوة بين الإدارة والعاملين وبالتالى له آثار سلبية حتى على الجمهور خارج الهيئة الرياضية.

إن رعاية العاملين من حيث توفير برامج الترفيه لهم وتحسين ظروفهم وإيجاد الحوافز المناسبة لهم والسعى لتدريبهم وتنميتهم كل هذا يتيح لهم الفرصة للخلق والإبداع والابتكار أن الفرد وحده واحدة لا يمكن الفصل بين مكوناته وكل من يتصور أن الفرد قادر على الإبداع والابتكار والإنتاج مع أهمال إنسانيته يكون قد جانبه الصواب.

٢ ـ النواحى الأخلاقية:

إن هدف العلاقات العامة هو السعى الدائم إلى تنمية إيمان الجمهور برسالة الهيئة الرياضية وخلق الروابط الطيبة والسليمة بين الأفراد، كل هذا لابد أن يبنى على أسس صادقة وأمينة تقوم على الحقائق المقنعة البعيدة عن الخداع والتضليل ومن هنا يظهر ويبرز البعد الأخلاقى للعلاقات العامة حيث أن العلاقات العامة تفقد كل شىء عندما تفقد ثقة الآخرين بها ولا ننسى أن الهيئات الرياضية هيئات تربوية هدفها خلق مواطن صالح حيث أن الأمانة والصدق والوفاء صفات يتحلى بها الفرد الرياضى.

٣ ـ النواحى الاجتماعية:

تساعد العلاقات فى تنمية الصفات الاجتماعية المرغوبة مثل الولاء والتعاون

واحترام الغير ومعرفة الحقوق والواجبات ولا ننسى أن الأنشطة الرياضية كلها تعمل على تنمية مثل هذه الصفات الاجتماعية لدرجة أصبحت أمانة وخلق الرياضى مثل يحتذى به وأن الروح الرياضية صفة يتمنى الجميع أن يتحلى بها.

ومن ناحية أخرى فإن من واجبات العلاقات العامة العديدة تبصير الأفراد فى داخل الهيئة الرياضية وخارجها بالخدمات التى تؤديها هذه الهيئة، وتشرح لهم كيفية المشاركة فى هذه الخدمات وتشرح لهم القوانين واللوائح المنظمة لذلك وتشرح لهم أيضا أهمية عنصر التعاون لتحقيق هدف هذه الهيئة الرياضية.

وبناء على ما سبق نجد أن العلاقات العامة تقوم بوظيفة تعليمية اجتماعية تهدف إلى تنمية الصفات الاجتماعية المرغوبة لدى الأفراد من حب وولاء وتعاون واحترام للذات وللغير، ومعرفة الحقوق والواجبات... الخ.

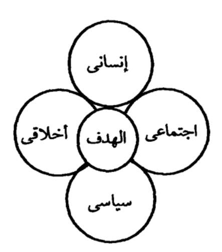
أن التربية الرياضية تقوم على كل هذه الصفات وكلها مواقف اجتماعية بناءة ومرغوبة.

٤ ـ النواحى السياسية:

ويظهر ذلك عندما تقوم العلاقات العامة بمهمة تبصير الأفراد بهدف الهيئة الرياضية التابعين لها، ومناقشة الخطط الموضوعة للنهوض بالنشاط المنوط بها، والأخذ بالرأى فى أسلوب التنفيذ والبعد عن الفردية فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بالأمور الاستراتيجية «ولا ننسى أن جميع أنشطة التربية الرياضية تقوم على مبدأ التعاون فى العمل كفريق». كما يظهر ذلك جليا فى تبصير العلاقات العامة للأفراد بواجباتهم ومدى مشاركتهم فى تحقيق الهدف، ويظهر أيضا ذلك واضحا عندما تعرض عليهم الحقائق والبيانات الخاصة بنشاط هذه الهيئة.

ومن هنا يشعر الأفراد بأنهم جزء هام من نسيج هذه الهيئة ولا يشعرون بالاغتراب عنها.

وهى بذلك تشرح لهم قيمة المشاركة والديمقراطية فى العمل واتخاذ القرار.



شكل يوضح مشتملات العلاقات العامة

أهمية العلاقات العامة فى التربية الرياضية

سبق واتفقنا على أن العلاقات العامة هى الأداة الفعالة أو سبيل الادارة فى تحقيق كثير من مهامها ويبرز ذلك من خلال النقاط الآتية التى توضح أهمية العلاقات العامة فى التربية الرياضية.

١ ـ وضوح الأهداف:

إن العلاقات العامة هى السبيل الفعال فى توضيح هدف أى هيئة رياضية لجميع الافراد فى الداخل والخارج وبذلك يتمكن الجميع من رؤيته وإدراكه والعمل على تحقيقه.

٢ ـ شرح السياسات:

العلاقات العامة هى القناة الرئيسية والفعالة فى شرح السياسة العامة التى تتبناها الادارة لأى هيئة رياضية وتبرز أهميتها ودورها فى تحقيق الهدف المنشود وبالتالى يفهمها الافراد فى الداخل والخارج ويعملوا على تحقيقها حيث أن الانسان لا يمارس فى حياته إلا ما يعرف ويحب ويفهم، فالمام الأفراد بالسياسة والاهداف تجعلهم يشعرون بأن هذه السياسة وتلك الأهداف هى سياستهم

وأهدافهم ومن هنا يتحمسون لها وإن لم يتمكنوا من المساعدة فى تحقيقها فعلى الأقل لن يعوقوها بالاعتراض عليها والتعرض لها وهذا يؤثر بالسلب على الأنشطة الرياضية التى تتبناها هذه الهيئة الرياضية.

٣ ـ إزال سوء الفهم:

هناك كثير من الأمور التى تصدر من الإدارة العليا ولم يتم شرحها وتوضيحها بالأسلوب الصحيح وبالتالى يكون هناك الكثير من سوء الفهم، ولكن بتوضيح هذه الأمور على حقيقتها وابعادها المختلفة ومسبباتها يزال سوء الفهم الذى قد يقودنا إلى كثير من المشكلات التى نحن فى غنى عنها والعلاقات العامة تقوم بهذ الدور الكبير على أكمل وجه.

٤ ـ كسب الرأى العام:

عندما تتحرك العلاقات العامة وتقوم بالدور المنوط بها فى شرح وتوضيح الصورة لأى موقف أمام الجماهير تكون النتيجة فهم الأفراد للحقيقة. وبالتالى مساندة الهيئة الرياضية التابعين لها وهنا يتم كسب الرأى العام، وهذا يساعد على استقرار الإدارة ويمكنها أن تعمل بهدوء لتحقيق الأهداف المرجوة.

٥ ـ مضاعفة الجهود لإنجاز الأهداف:

قيام العلاقات العامة بتوضيح مدى الجهد الذى تبذله الإدارة لخلق مجالات متعددة لراحة الأفراد والعمل لصالحهم وأى جهد يبذل لرعايتهم. بكل تأكيد فإن هذا يساعد على تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وتكون الحصيلة الطبيعية لذلك هو مضاعفة الجهد لتحقيق الأهداف .

٦ ـ الإحساس بالمسئولية:

من أعظم صفات أى فرد أن يكون لديه صفة الإحساس بالمسئولية والإحساس بالمسئولية تجاه أى عمل يتولد نتيجة لفهمه والإلمام به وإدراكه فعندما يدرك الفرد هذا العمل وكل أبعاده تظهر مدى حاجة العمل لهذا الفرد ومدى حاجة الفرد لهذا العمل فى هذه اللحظة يولد وينمو الإحساس بالمسئولية حيث تكون نتيجته

إنجاز هذا العمل على أكمل وجه، والعمل فى المؤسسات والهيئات الرياضية يحتاج إلى مثل هذا الإحساس باستمرار لإنجازه.

٧ ـ تحويل الاتجاهات:

وهذا من أهم إنجازات العلاقات العامة حيث أن شرحها وتوضيحها لكثير من المواقف تكون فى هذه اللحظة قادرة على تحويل الاتجاهات السالبة المعوقة للإنجازات إلى اتجاهات موجبة تساعد على الإنجاز. خاصة وأن إنجازات معظم الهيئات الرياضية تهم الجمهور الخارجى لأن كل هيئة لها جمهورها التى تسعى لإسعادة وهذا الجمهور له دور هام وفعال ومؤثر على مسيرة هذه الهيئات واتجاهات هذا الجمهور لها أثرها فى قرار الإدارة العليا لهذه الهيئات فكلما كانت اتجاهاته إيجابية كلما تمكنت هذه الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة.

وظائف العلاقات العامة

تعرض العديد من العلماء لوظائف العلاقات العامة واختلف الكثير منهم حول تحديد هذه الوظائف، حيث أن لكل هيئة ظروفها المختلفة عن الأخرى ومن هذا المنطلق كان الاختلاف ضروريا ولكن هناك مجموعة من الوظائف والتى تتناسب مع طبيعة العمل فى الهيئات الرياضية ويمكن أن نوجزها فيما يلى:

١ ـ بناء التفاهم والانسجام بين العاملين داخل الهيئة الرياضية وبين الهيئة وجمهورها الخارجى.

٢ ـ توضيح السياسات التى تتبناها الهيئة الرياضية فى فترة معينة وتتولى مهمة شرح هذه السياسات.

٣ ـ شرح وتوضيح هدف الهيئة الرياضية بحيث يصل إلى كل المستويات فى الداخل والخارج.

٤ ـ التأكد من صحة ودقة المعلومات التى تصل إلى العاملين أو الجمهور الخارجى .

٥ ـ توضيح أى تعديلات أو تطوير فى اهداف الهيئة الرياضية للعاملين بها أو

جمهورها حتى يتمكن الجميع فهم هذه التعديلات أو التطوير وقبوله والعمل على تحقيقه.

٦ - القيام بمهمة تسهيل عمليات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيئة وكذلك جمهورها الخارجى.

٧ - دراسة وتحليل المواقف المختلفة ورفعها للإدارة العليا لتسهيل أعمالها.

٨ - تزويد الإدارة العليا بالهيئة الرياضية باتجاهات الرأى العام وتحويل الاتجاهات السالبة إلى اتجاهات موجبة.

٩ - تزويد الإدارة العليا فى الهيئة الرياضية التابعة لها بردود الأفعال الناتجة من اتباع سياسة معينة.

١٠ - إمداد جمهور الهيئة الرياضية والعاملين بها بالمعلومات الصادقة والتى تمكنهم من بناء رأى أساسه الواقع والحقيقة.

١١ - التصدى لأى أخبار غير صحيحة تنشر عن الهيئة الرياضية تفتيدها بغرض الدفاع عن هذه الهيئة.

١٢ - تزويد الإدارة العليا فى الهيئة الرياضية بمدى اهتمام الجمهور بأهداف هذه الهيئة ومدى تجاوبه معها.

١٣ - المساهمة فى التحضير وأقامة الاجتماعات والمؤتمرات.

١٤ - المساعدة فى الاهتمام بالعاملين فى الهيئة الرياضية ورعايتهم.

١٥ - إزالة سوء الفهم الذى قد ينتج بين الهيئة الرياضية والعاملين بها أو بين الهيئة وجمهورها.

عموما قد تستحدث وظائف أخرى علاوة على ما سبق وقد تختصر هذه الوظائف وهذا يتوقف على حجم الهيئة الرياضية ومدى علاقتها بالجمهور الخارجى.

وسائل العلاقات العامة

يوجد العديد من الوسائل التى تستخدمها العلاقات العامة فى تحقيق مهامها يمكن أن نوجزها فى شقين رئيسيين.

١ ـ الاتصال المباشر ويمكن أن يتحدد فى الآتى:

أ ـ المقابلة الشخصية: وهى وسيلة فعالة حيث أنها فرصة لتبادل المعلومات ومناقشتها وجها لوجه فهى تختصر الوقت ولا يتسرب إليها سوء الفهم ولكى تكون مجدية يلزم أن تتم فى ميعاد محدد سالفا وفى وقت مناسب، وأن تتم فى جو من الود والبساطة وتكون بعيده عن التعصب.

ب ـ المؤتمرات: وهى وسيلة مجدية إلى حد كبير حيث أنها تهدف إلى الكشف عن المقومات التى تعترض سير العملية الإدارية بأكملها ومحاولة السعى للوصول إلى الحلول المناسبة لهذه المعوقات وفيها يتم تبادل الرأى وجها لوجه.

جـ ـ المناقشات والندوات والمنشورات..... الخ

٢ ـ الاتصال الغير مباشر مثل

أ ـ رسائل سمعية: وتشتمل على الوسائل المسموعة مثل الإذاعة والتليفزيون.... الخ

ب ـ وسائل بصرية: وتشتمل على الوسائل المرئية مثل بروجكتور ـ صور ـ صحافة..... الخ

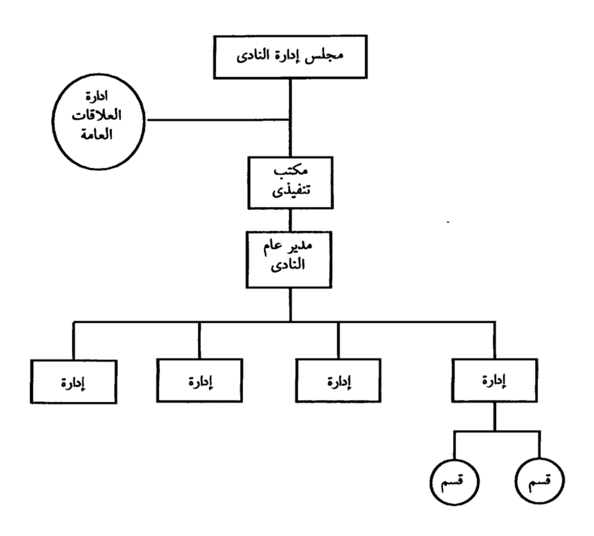
جـ ـ وسائل سمعية بصرية: وتشتمل على تليفزيون سينما.......... الخ

ونكتفى بهذه الإشارة حول الوسائل الضرورية للعلاقات العامة لكى تقوم بواجباتها وتحقيق أهدافها.

تبعية إدارة العلاقات العامة

يجب أن تكون ادارة العلاقات العامة لأى هيئة رياضية فى الوضع الذى يهيىء لها أكبر قدر ممكن من الفعالية وذلك تفرضه المهمة الموكلة إليها كجهاز يساعد على توجيه وتوضيح السياسة العامة والأهداف، فى نفس الوقت فهى تعمل مع اتصال وثيق بالرئيس الأعلى وحتى يمكنها أن تحقق مهمتها بنجاح وبكفاءه يلزم أن تتبع مباشرة الرئيس الأعلى للهيئة الرياضية.

وهذا الهيكل التنظيمى يمكن أن يوضح ذلك



هيكل تنظيمى يوضح تبعية إدارة العلاقات العامة بأحد الأندية

معوقات العلاقات العامة

هناك بعض المعوقات التى يمكن أن تعترض مسيرة العلاقات العامة فى معظم الهيئات الرياضية وقد تظهر على أى مستوى تنظيمى للعلاقات العامة، ويمكن أن نوجز بعض هذه المعوقات فى النقاط التالية، حتى يمكن تفاديها بقدر الإمكان.

١ ـ سوء الفهم:

وينتج سوء الفهم هذا فى حالة عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى الإدارة العليا وأيضا لدى بعض الأفراد الذين يعملون فى مجال العلاقات العامة ويساعد على وجود سوء الفهم هذا أسلوب الأداء فى العلاقات العامة حينما يهتم القائمين بهذا العمل بتقديم الهدايا والمجاملات بدون مناسبة وترك الأمور الحيوية والتى تتصل بجوهر العلاقات العامة مثل دراسة الرأى العام وشرح السياسات والأهداف وخلق الألفة والمودة بين العاملين ورعاية مصالحهم وترك مهمة التخطيط لكسب رضا العاملين فى الداخل والجمهور فى الخارج وهكذا نجد أن سوء الفهم أساسه العاملين فى العلاقات العامة حين يهتمون بالمظهر ويتركون جوهر عمل العلاقات العامة.

٢ ـ عدم توفر الإمكانات:

العلاقات العامة لها مهام متعددة، ويقع على عاتقها الكثير من الواجبات، وتؤدى العلاقات العامة هذه الواجبات من خلال ميزانيات مقبولة قادرة على الوفاء بهذه الواجبات، أيضا يبرز عمل العلاقات العامة من خلال كوادر متخصصة وكافية وأيضا من خلال وسائل متعددة وأدوات ضرورية ويمكن القول بأنه إذا توفرت هذه الإمكانات كانت هناك علاقات عامة ناجحة تؤدى أعمالها بكفاءة تامة واقتدار.

٣ ـ سوء تقدير وظيفة العلاقات العامة:

تظهر هذه المشكلة فى حالة وجود إدارة غير متفهمة لمعنى العلاقات العامة والأعباء التى تقع على كاهلها وغير مدركة للوظائف الحيوية التى تقوم بها لتساعد الإدارة العليا فى القيام بأعمالها وتسهل الكثير من الأمور وتحل لها الكثير

من المشكلات وقد يظهر سوء الفهم هذا نتيجة لسلوك بعض الأفراد الذين يعملون فى مجال العلاقات العامة حيث يعتنقون الكثير من المدركات الخاطئة بالعلاقات العامة وهذا بالطبع يساعد على سوء تقدير هذه الوظيفة ووضعها فى المكان اللائق بها.

مدركات خاطئة فى العلاقات العامة

يوجد العديد من المفاهيم والمدركات الخاطئة التى يقع فيها الكثيرين والتى تسىء كثيراً إلى العلاقات العامة وتشويه صورتها وتقلل من أهميتها وحقيقة أن هذه المفاهيم بعيده كل البعد عن مفهوم العلاقات العامة ومن هذه المفاهيم ما يلى:

١ ـ العلاقات العامة هى عبارة عن صوت إعلامى براق وهذا خطأ كبير حيث أن الإعلام فقط لا يعنى العلاقات العامة الفعالة وأن الإقناع بالمواجهة والحجة وسائل فعالة للعلاقات العامة ولا يغنى عنها الإعلام فقط ولا ننسى أن العلاقات العامة لها وظائف أكثر ووسائل متعددة.

٢ ـ العلاقات العامة يمكن أن تكون بديلا عن الأداء الممتاز وهذا المفهوم بعيد كل البعد عن العلاقات العامة لأنه مهما كانت مهارة العلاقات العامة لا يمكنها أن تكون بديلا للاداء الممتاز أو التستر على الأداء الردىء.

ولا ننسى أن وظيفة العلاقات العامة هى إبراز الحقائق وليس التضليل والبعد عن الحقائق. وإذا فقدت العلاقات العامة أمانتها وصدقها فقدت كل شىء.

٣ ـ العلاقات العامة تهدف فى كثير من الأحيان إلى المبالغة وتضليل الأفراد وتشويه بعض الحقائق بحجة عدم إثارة المشاكل وأن مصلحة العمل والمصلحة العامة تقتضى ذلك.

وهذا مدرك خاطىء لسبب بسيط، لأن كل ما ذكر يتنافى مع وظيفة ومبادىء وأغراض العلاقات العامة حيث أن مواجهة المشكلات بالصدق والأمانة هو البديل الأمثل لحل هذه المشكلات وليس التستر عليها.

٤ ـ العلاقات العامة هدايا وبذخ فى الإنفاق. أن هذا المفهوم يظلم العلاقات العامة كثيراً، فقد يكون هناك هدايا ولكن بغرض تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية قد تكون هناك هدايا بغرض المجاملات المحسوبة لإقامة التفاهم وبشرط أن لا ترهق هذه الهدايا ميزانية الإدارة أما البذخ فى الإنفاق فيمكن القول بأنه لا توجد إدارة رشيدة تنفق فوق طاقتها وترهق ميزانيتها علاوة على أن العلاقات العامة لها وظائف كثيرة ومتعددة توزيع الهدايا.

٥ ـ العلاقات العامة أفضل علاج لسوء الإدارة وهذا منطق مرفوض لسبب بسيط لأنه إذا كانت الإدارة غير رشيدة فبالضرورة لابد أن تكون العلاقات العامة بها غير رشيدة أيضا حيث أن العلاقات العامة هى وليد إدارتها وجزء منها، وكيف يعالج الجزء الكل؟



نماذج تطبيقية للتوجيه

سوف نتعرض هنا لبعض المشكلات التى قد تصادفنا فى أى هيئة رياضية لنرى أسلوب مواجهتها وكيفية علاجها.

أولا: عناد المرؤسين:

فمثلا عندما يصدر مدير أحد الهيئات الرياضية تعليمات خاصة باستخدام الملاعب والميادين الرياضية ولم ينفذها العاملون المشرفون على هذه الملاعب والميادين. فما هو أسلوب مواجهة هذه المشكلة وما علاجها؟ فلمواجهة هذه المشكلة نتبع الآتى:

١ ـ عقد اجتماع (مؤتمر) لهؤلاء الأفراد لمعرفة أسباب العناد وعدم تنفيذ التعليمات، فقد يكون العناد صفة من صفاتهم ويميلون دائما إلى مقاومة تعليمات الرئيس.

٢ ـ مناقشة التعليمات التى لم تنفذ والوصول إلى أفضل الوسائل لتنفيذها.

٣ ـ الاتفاق على الأسلوب الأمثل لإصدار التعليمات بحيث تكون قابلة للتنفيذ فور صدورها.

٤ ـ إفهام العاملين فى نهاية المؤتمر (الاجتماع) أن العناد والمقاومة يستحيل معها إنجاز الأعمال المطلوبة. بعد ذلك يراعى المدير مستقبلا إصدار التعليمات المطلوب تنفيذها على شكل مقترحات بدلا من تكون على شكل أوامر تجنبا لإثارة دافع العناد.

ثانيا: إنعدام المبادرة عند المرؤسين:

فمثلا عندما يشكو ناظر المدرسة باستمرار من أن مدرسى التربية الرياضية لا يتصفون بعنصر المبادأة ويعتمدون على تلقى التعليمات لتنفيذها فما هو التصرف إزاء هذه الحالة؟ ولاتخاذ إجراء مناسب يتبع الآتى:

١ ـ تصمم استمارة استبيان وتوزع على مدرسى التربية الرياضية ويكون هدفها معرفة الأسباب الرئيسية لمشكلة انعدام المبادرة.

٢ ـ يتضح أن المشكلة تكمن فى مركزية القيادة وتركيز كل السلطة فى يد ناظر المدرسة.

٣ ـ يصدر منشور من مكتب ناظر المدرسة ينص على توزيع الأدوار على مدرسى التربية الرياضية مع تحمل كل المسئوليات التى يتطلبها كل عمل مثل:

مدرس (١) مسئول عن عمليات الانضباط بالمدرسة.

مدرس (٢) مسئول عن النشاط الداخلى.

مدرس (٣) مسئول عن النشاط الخارجى.

مدرس (٤) مسئول عن المهرجانات الرياضية والمناسبات القومية. . وهكذا. على أن يترك لكل مدرس حرية الحركة والتفكير فى التخطيط والتصرف للأعمال التى يكلف بها.

٤ ـ يحدد موعد أسبوعى للقاء بمدرسى التربية الرياضية للوقوف على مدى الصعوبات التى صادفها كل مدرس ومحاولة تذليل الصعاب وإيجاد الحلول المناسبة لها والمساعدة بالفكر فى حالات الضرورة وإعطاء حوافز للبارزين والمجدين منهم، ومن هنا يسود الاعتقاد بين جميع المدرسين أن ناظر المدرسة على استعداد لتقبل الأفكار الجديدة الجيدة لحل المشكلات.

٥ ـ تخصيص صندوق للمقترحات لتحويل الاتجاهات السلبية التى قد تظهر فى بعض التخصصات الأخرى إلى مبادرات.

ثالثا: الإشاعات:

تلعب الإشاعات دورا غير مرغوب فيه بالنسبة للعمل الإدارى فهى تخلق جوا من عدم الاستقرار والخوف ولذا يجب عدم تركها تسرى بين المرؤسين ووضع حد لها فور سماعها، فمثلا عندما تظهر إشاعة فى أحد الهيئات الرياضية بنقل مدير الأنشطة الرياضية فى هذه الهيئة، فما هو الأسلوب الواجب إتباعه تجاه هذه الظاهرة؟

١ ـ يصدر منشور من مكتب المدير العام لجميع العاملين يوضح مدى صحة هذه الإشاعة مصحوبا بإعلام العاملين عن مدى خطورة الاستسلام لمثل هذه الشائعات ومدى الإضرار التى قد تسببها للعاملين وللهيئة بأكملها، هذا فى حالة عدم صحة الإشاعة.

أما إذا كانت الإشاعة صحيحة فيجب ذكر الأسباب التى أدت إلى نقل مدير الأنشطة الرياضية بالهيئة.

٢ ـ يعرف مصدر الإشاعة وكيف تسربت وانتشرت.

٣ ـ يعقد اجتماع للعاملين يتم فيه إعلامهم بمدى خطورة الإشاعة.

٤ ـ تتخذ اجراءات حاسمة مع من يثبت أنه روج لهذه الإشاعة.

٥ ـ يوضع إعلان فى لوحة إعلانات الهيئة عن مدى صحة هذه الإشاعة وما تم اتخاذه حيالها.

رابعا: ظهور بعض حالات الغرور:

فمثلا إذا حاول مساعد مدير نادى رياضى أن يدخل فى روع الأعضاء والعاملين بأن هذا النادى لا يمكنه إتمام المسيرة إلا بوجوده، وأن العمل فى هذا النادى يتوقف تماما أثناء غيابه، فى هذه الحالة يمكن اتخاذ الإجراءات التالية:

١ ـ إعطاء مساعد المدير أجازة بمرتب كامل لفترة طويلة وعند عودته من الأجازة يكتشف أن جميع أعمال النادى تنفذ بهدوء وبكفاءة أثناء فترة أجازته وأن العمل فى النادى لم يتوقف ولم يتعثر طوال فترة غيابه وبذلك فإن العمل يسير فى الخطوط المرسومة له بواسطة مجلس الإدارة ومدير عام النادى.

٢ ـ نقله إلى مكان آخر وتعيين بدلا منه إذا أصر على غروره.

خامسا: ظهور ظاهرة عدم المحافظة على المواعيد:

عندما يلاحظ مدرب أحد الفرق الرياضية عدم محافظة بعض اللاعبين على مواعيد التدريب حيث يتكرر حضورهم إلى مكان التدريب بعد المواعيد المقررة. تتخذ الإجراءات التالية:

١ ـ يصدر منشور إلى جميع اللاعبين لتبصيرهم بخطورة التأخير عن التدريب والنتائج المرتبة على تكرار مثل هذا التأخير وكذا الآثار السلبية التى قد تتعرض لها خطط التدريب ومدى تأثير ذلك على مستوى اللاعبين.

٢ ـ يجرى مقابلة شخصية مع اللاعبين الذين يتكرر معهم هذه الظاهرة للوقوف على الأسباب الداعية لذلك.

٣ ـ يحاول المدرب حل المشكلات التى تدفع اللاعبين إلى التأخير.

٤ ـ إذا تكرر ذلك بعد زوال الأسباب يوقع عليهم الجزاء المناسب تدريجيا.

ملحوظة:

تلعب العلاقات العامة دوراً رئيسيا وهاما فى كل هذه الحالات.

منشور إدارى

التاريخ: ــــــــــــــ الساعة: ــــــــــــــــــــــــ

موجه إلى: ــ

الغرض من المنشور: ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

الموضوع: ــ

المطلوب: ــ

التوقيع: ــــــــــــــــــ

دعـــــوة

للمؤتمر رقم (   )

التاريخ : ______________ الساعة : ______________

مكان المؤتمر : ______________________________

الغرض من المؤتمر : ___________________________

الحاضرون : _________________________________

١ـ ______________________________________

٢ـ ______________________________________

٣ـ ______________________________________

٤ـ ______________________________________

موضوعات المؤتمر :

١ ______________________________________

٢ـ ______________________________________

٣ـ ______________________________________

التوقيع : ______________

الفصل السادس



- ❊ مفهوم وتعريف المتابعة
- ❊ عناصر المتابعة
- ❊ القائمون بالمتابعة
- ❊ خصائص نظام المتابعة الجيد
- ❊ مجالات المتابعة
- ❊ نماذج تطبيقية

المتابعة

مفهوم المتابعة:

كثيرا ما تدور مناقشات حول مفهوم المتابعة والرقابة، ويجدر بنا فى هذا المقام أن نسلط الأضواء على هذا المفهوم كى تتضح الرؤيا ونبدأ بالقاء الضوء حول الفرق بين المتابعة والرقابة.

الفرق الأول يتعلق بالتوقيت فالمتابعة تعنى ملاحقة التنفيذ أولا بأول وتحديد نقاط القوة والضعف، فى حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة وهذا هو الفرق من حيث التوقيت وهذا هو الفرق الأول.

أما الفرق الثانى فيتعلق بالهدف، فالمتابعة ترمى إلى كشف الاخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها، فى حين تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم فعلا من أخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

وحتى لا نتشعب فى تفصيلات تؤدى إلى ملل القارىء وهروبه، نلاحقه بالقول بأنه يمكن أن نقول أن المتابعة هى رقابة مانعة. ونتفق على أنه عندما نقول لفظ متابعة فإنه يعنى الرقابة المانعة.

ومن هنا يمكن القول أن المتابعة وظيفة إدارية تقوم على أساس قياس وتصحيح اعمال المرؤسين وتوجيهها نحو الهدف المنشود، لأن من مشكلات الإدارة أنها لا تعلم مقدما أين توجد نقاط القوة والضعف أو متى تظهر وعلى هذا يجب تكوين نظام متابعة دقيق يستطيع التنبؤ أو معرفة أى انحراف أو بداية انحراف عن خط

الهيئة الرياضية أن مهمة المتابعة هى بالتحديد مسألة ضبط وربط بدافع التعرف على المشكلات وحلها ويمكن النظر إليها أيضا على أنها عملية تقويم مستمرة تتضمن تحديد المستوى وقياس النتائج على أساس المستويات ثم التدخل لعلاج المشكلات والتغلب على نقاط الضعف.

ولذلك يجب أن تبدأ الرقابة المانعة أو المتابعة برقابة الإنسان لنفسه حتى لا يخرج عن الطريق السليم فى ممارسته لحياته فى نفس الوقت يكون قدوة لمرؤسيه والأمر الأكثر حيويه والذى يجب معرفته هو أن عملية المتابعة عملية مستمرة من بداية العملية الإدارية حتى نهايتها بل وقد تبدأ قبل ذلك بأن تتنبأ للمشكلات التى قد تحدث.

فإذا كان هدف الهيئة الرياضية الاشتراك فى بطولة العالم فى نشاط ما فيجب وضع نظام دقيق لمتابعة المدربين والإداريين فور وضع الخطط اللازمة لتحقيق هدف الهيئة وتعديل مساراتهم بصفة مستمرة فى حالة حدوث أى نوع من الانحراف الذى يؤدى إلى عدم تحقيق الأهداف ولا ننتظر حتى يتم وقوع الخطأ ثم نبدأ فى إصلاحه وتعديله بل يفضل التنبؤ به واتخاذ الإجراءات التى تمنع حدوثه، فمثلا مدرب اللياقة البدنية لأحد الفرق مصابا بأحد الأمراض وهذا المرض قد يمنعه من الانتظام فى الحضور لتنفيذ واجباته، فى هذه الحالة يفضل أن يستعان بمدرب آخر سليم يبدأ العمل مع الفرق من بداية الموسم. ولا ننتظر إلى منتصف الموسم ثم نكتشف أنه كثير الغياب وأن هذا الغياب أثر على الحالة البدنية للفرق الرياضية ثم نقوم باستبداله، وفى هذه الحالة مضيعة للوقت والجهد والمال والنتائج المرجوة.

فعملية المتابعة تساعدنا فى أمور كثيرة حيوية تنير لنا الطريق وعن طريقها نعرف ماتم تحقيقه حتى الآن، تساعدنا فى التعرف على المشكلات قبل وقوعها، والتشخيص السليم الحقيقى لهذه المشكلات كمًا وكيفاً واختيار أنسب الطرق لعلاجها، وكذا معرفه الأسلوب الذى يتم به استخدام الإمكانات والأسلوب الأمثل للتعامل معها.

عموما المتابعة وظيفة حيوية وهامة من وظائف الإدارة يجب العناية بها فى المجال الرياضى إذا ما أردنا لهذا المجال بأنشطته المتعددة النهوض والتقدم واللحاق بمن سبقونا فى دول العالم المتقدم.

تعريف الرقابة المانعة (المتابعة) :

نتناول فى السطور القادمة بعض تعاريف الرقابة المانعة كما يتبناها علماء الإدارة.

يعرفها صلاح الشنوانى بأنها:

«وظيفة إدارية تنطوى على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد حققت ونفذت».

ويعرفها عبد السلام بدوى بأنها:

«هى مجموعة الوسائل التى تمكن المشرفين على المشروع من التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف والسياسات والبرامج التى سبق تحديدها على أن يعطى هؤلاء سلطة اتخاذ القرارات التى تضمن سير العمل وأن توفر لهم المقاييس التى تحدد درجة الانحراف عن الأهداف والبرامج الموضوعة ثم تحليل أسبابه بمجرد ظهوره واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لمعالجة هذه الانحرافات».

ويعرفها على السلمى بأنها:

«عملية الرقابة تعنى وجود قوة دافعة فى المشروع توجه أعماله إلى أهداف محددة بواسطة سياسات وقرارات محددة من قبل».

ويعرفها حسن توفيق على أنها:

«النشاط الذى تقوم به الإدارة لمتابعة وتنفيذ السياسات وتقيمها والعمل على إصلاح ما قد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة».

ويعرفها جميل توفيق بأنها:

«قياس وتصحيح أداء المرؤسين لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها».

وفى رأيى المتابعة هى:

«متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الإدارة والتنبؤ بما قد يظهر من مشكلات وتجنبها وكذا تقويم الأداء فيه وتصحيح مساره نحو الهدف المقرر».

عناصر المتابعة:

يمكن أن تكون عناصر المتابعة على النحو التالى:

١ ـ وضع معايير.

٢ ـ قياس أداء.

٣ ـ تشخيص وعلاج.

ونتناولها بالشرح فنقول:

١ ـ وضع المعايير:

المعيار (ctitetion) هو عبارة عن مقياس أو ميزان أو نموذج (Model) معتمد وموثوق فى صحته صادر عن هيئة رسمية أو جهه معترف بها تم إعداده كأساس للحكم على قيمة شىء معين.

أى أن المحك أو المعيار عبارة عن مقياس تم وضعه لتقدير قيمه ما فى الشىء من السمة أو الصفة أو الخاصية وهو يفيد كأساس للمقارنة.

والمثال التالى يوضح ما سبق:

إذا افترضنا أن الشد على العقله يقيس قوة العضلة فلو أتينا ببعض الأفراد المعروفين بالقوة العضلية مثل أبطال رفع الأثقال مثلا وآخرين أقل منهم فى القوة العضلية مثل أبطال تنس الطاولة.

وتجرى عملية الشد على العقلة، تجد أن بطل رفع الأثقال يقوم بشد عدد أكبر من بطل تنس الطاولة ومن هنا يمكن القول أن المعيار هنا هو الشد على العقلة حيث أنه يقيس قوة العضلة.

وتكمن معايير المتابعة فى الأهداف التى حددت أثناء عملية التخطيط والتى تم استخلاصها من الخطة الموضوعة سلفا، ويلزم أن تكون هذه المعايير صالحة لأن تكون أدوات يقاس عليها مدى النجاح أو التقدم أو القصور، بحيث تشمل الأداء الجيد المرغوب فيه وتحديد مستوى الأداء كما وكيفا مع عدم إغفال المدة اللازمة لهذا النوع من الأداء، وفى نفس الوقت تحديد التكلفة المخصصة له.

٢ ـ قياس الأداء:

القياس بمفهوم بسيط يتحدد فى تقدير المتغيرات المراد قياسها تقديرا كميا، فى ضوء وحدات لها صفة الثبات مثل قياس وزن اللاعب بالكيلو جرام أو قياس الطول بالسنتيمترات وهكذا وعموما دون الدخول فى تفاصيل كثيرة، أن القياس يجيب على مجموعة أسئلة تبدأ بكلمة كم؟ مثل

كم يبلغ طول هذا اللاعب؟

كم يبلغ وزن هذا اللاعب؟

كم مقدار قوة هذا اللاعب؟

ونلاحظ أننا هنا نقيس خصائص أو صفات أو سمات لا نقيس اللاعب ذاته أى نقيس طول، نقيس قوة، نقيس ذكاء، نقيس وزن وهكذا.

ولا ننسى أن القياس يتم عن طريق ادوات قياس دقيقة وغير قابلة للجدل وصادقة.

وهذا العنصر هو الخطوة التى تلى وضع المعايير وهى عبارة عن قياس الأداء الحالى والفعلى فى ضوء المعايير التى سبق تحديدها ومدى علاقة هذا الأداء بالأهداف المطلوب تحقيقها ويتوقف نجاح هذا القياس على وضوح المعايير التى تم وضعها سلفا والتى يمكن أن ينسحب عليها هذا القياس فكلما كانت المعايير

واضحة وصادقة كان القياس ممكنا وصادقا، وللعلم تفقد عملية المتابعة قيمتها فى حالة غياب القياس السليم. وقد يتم القياس فى التربية الرياضية فى الجوانب الآتية، جانب بدنى، مهارى، خططى، معرفى، نفسى، اجتماعى، وذلك عن طريق اختبارات خاصة مقننة لكل جانب.

٣ - التشخيص والعلاج:

بعد وضع المعايير اللازمة وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير التى سبق وضعها يأتى دور تشخيص الانحراف وعلاجه. فمن الطبيعى بعد إجراء عملية القياس ومقارنتها بمدى تحقيق الهدف يمكننا التوصل إلى نواحى القصور وأسبابها. وطالما توصلنا إلى أسباب المشكلات من اليسير علينا القيام بعملية العلاج فمثلا بعد عملية قياس الجانب البدنى للأفراد بمقياس صادق وثابت وموضوعى اتضح أن هؤلاء الأفراد يفتقرون إلى عنصر القوة ومن هنا يمكن إجراء تعديل المسار، كزيادة تمرينات القوة فى البرامج، وبالمتابعة المستمرة لحمل التدريب نوفر الكثير من المشكلات ونتجنب الظواهر التى لها آثارها السلبية مثل ظهور حالة التدريب الزائد التى يسببها الحمل الذى يتعدى المقدرة الخارجة للاعب وحالة عدم التكيف والتى يسببها الحمل الذى لم يصل إلى مقدرة اللاعب الخارجية، وكثيرا من الظواهر التى هى ليست مجال حديثا الآن ولها آثارها الوخيمة على مستوى تقدم الأفراد والتى يمكن للمتابعة تحييدها وتجنب آثارها.

القائمون بالمتابعة

يقوم كل إدارى بعملية المتابعة أو الرقابة المانعة فى حدود الخطط الموضوعة وتبدأ بالمتابعة الذاتية أى متابعة الفرد لذاته ويمكن القول بأن اللجنة الأولمبية المصرية تتابع أعمال الاتحادات الرياضية ككل من الناحية الفنية ورئيس الاتحاد يتابع أعمال مدير عام الاتحاد ومدير عام الاتحاد يتابع أعمال مديرى الإدارات المختلفة من مدير حسابات إلى مدير إدارى وخلافه من الإدارات التى قد يسمح بانشائها فى الاتحادات وكل مدير ادارة يتابع موظفى ادارته فى حدود خطته، وكل موظف يتابع نفسه فى حدود الواجبات الملقاة على عاتقه ولو تمت سلسلة المتابعة بهذه الصورة من المؤكد أن المحصلة سوف تكون فى اتجاه الهدف المنشود.



خصائص نظام المتابعة الجيد:

يمكن إقامة نظام جيد للمتابعة إذا توافرت فيه الشروط الآتية:

١ ـ أن يكون قادرا على إظهار الانحرافات قبل حدوثها.

٢ ـ يجب أن تناسب النظم الموضوعة وطبيعة واحتياجات أوجه النشاط القائم بها المشروع أو الإدارة فالنظام الذى يتمشى مع مشروع صغير لا يمكن أن يتمشى مع مشروع كبير ولا ننسى أن مشروعات التربية الرياضية متعددة.

٣ ـ أن يتسم تصميم نظام المتابعة بالسهولة والوضوح حتى يمكن تنفيذه من قبل المسئولين وحتى يحقق الهدف منه، وإتمام عملية المتابعة فى وقت قصير، وفى نفس الوقت يسهل مع من هم تحت المتابعة فهمه وإدراك أبعاده حتى يتقبلوا عملية المتابعة بنفس راضية ويكون تعاونهم مع من يقومون بها تعاونا تاما يسهل لهم القيام بمأموريتهم.

٤ ـ أن تكون المرونة صفة أساسية من صفات النظام الذى صمم لعملية المتابعة حتى يمكنه أن يقابل كل الظروف التى قد تطرأ أثناء عملية المتابعة فالجمود فى مثل هذه الأنظمة يقتل فيها الحياة والحيوية وحرية الحركة.

٥ ـ أن يكون نظاما له القدرة على كشف الانحرافات وتصحيحها فى وقت واحد أى يكتشفها قبل أن تقع ويوفر علينا مرارة النتائج الغير مرغوب فيها أو يكتشفها فور وقوعها ويعمل على إصلاحها حتى لا تتعمق نتائجها.

٦ ـ يجب أن يكون نظام المتابعة اقتصاديا قليل التكلفة ولا يحتاج إلى ميزانيات تكون سببا فى عدم إتمامه أو إغفاله أو تؤثر على سير عملية المتابعة من البداية حتى النهاية.



مجالات المتابعة:

هناك مجالات عديدة يجب أن تشملها عملية المتابعة، نوجز منها المجالات التى لها علاقة بالتربية الرياضية ويمكن أن تكون على النحو التالى:

١ - متابعة الميزانيات:

من الإيرادات ومصادر تمويل وأوجه الصرف التى تمت ومدى اتباع الأساليب القانونية فى عمليات الصرف من عدمه، مدى التكافؤ بين الميزانيات وعمليات الصرف.

٢- الرقابة المانعة على الأدوات والملاعب:

من حيث كفايتها كما وكيفا، وكذا الأساليب المتبعة فى الحفظ والصيانة أو التداول والصرف والاستخدام والاسلوب القانونى فى عمليات الشراء لهذه الأدوات ومدى وجود سجلات تظهر بوضوح حركة كل أداة وكل ملعب.

٣- الرقابة المانعة على الوقت :

ويظهر هذا فى التوقيتات التى تم الالتزام بها لتحقيق هدف الخطة العامة للمنشأة ومطابقة توقيتات الخطط التدريبية للفرق الرياضية المختلفة والموائمة بين ما هو وارد فى توقيتات الخطط وما تم تحقيقه حتى الآن وكذا توقيتات البرامج ومطابقتها بما جاء فى الخطط ومدى الوفاء بهذه التوقيتات ومدى كفاية الوقت المتيسر ومناسبته للمراد إنجازه. قد يدخل فى ذلك أسلوب حضور وانصراف العاملين واللاعبين والأجراءات المتبعة فى حالة المخالفات الزمنية، سلامة التسجيل لعامل الوقت ومدى الاحترام الذى يكنه الرؤساء لعنصر الوقت.

٤- متابعة مستوى الأداء :

من حيث مستوى الأداء للعاملين أداريين أو فنيين أى مديرى الفرق الرياضية والمدربين وكذا مستوى الأداء المهارى والبدنى والخططى للاعبين فى كل فريق ومطابقه هذا المستوى بما هو وارد ف فى الخطط والبرامج كما وكيفا. وباختصار متابعة كل أنواع العمالة المشتركة فى تحقيق هدف المنشأة الرياضية على كافة المستويات والتخصصات.

* في النهاية يمكن القول أن عملية المتابعة ليس هدفها الأساسى هو تصيد الأخطاء لإصدار الجزاءات والتشفى فى الآخرين وإيذاء الناس وقتل طموحاتهم وتهديدهم فى أرزاقهم والمتابعة ليست سيفا مسلطا على رقابهم ولكن الغرض الأساسى منها هو الوقوف على المشكلات التى قد تظهر أثناء سير العملية الإدارية والعمل على تقديم الحلول المناسبة بل وأكثر من هذا فهى قد تنبأ بالمشكلات قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها وأخذها فى الحسبان وإعداد العدة لها أثناء عمليات التنفيذ.

* بذلك أميل دائما بأن أقول بل وأتبنى هذا القول وهو أن عملية المتابعة هى عملية تحمل بين طياتها معاونه صادقة للقائمين على أى مشروع فى مجال التربية الرياضية فهى تقدم العون والمساعدة فى تشخيص المشكلات وتقديم الاقتراحات المناسبة لحل كل مشكلة أو تجنبها.

* من هنا أقول أن عنصر المتابعة حيوى للعملية الإدارية، حيوى لأنه يهب لها الحياة والاستمرارية، حياة صحية خالية من المشكلات فهى بذلك تجعل العملية الإدارية قوية البنيه قادرة على تحقيق أهدافها ولا يعنى وجودها فى آخر عناصر الإدارة أنها قليلة الأهمية ولكن أرى أنها ذكرت فى نهاية العناصر لتهب لها السند والقوة لتحميها ضد أى متغيرات قد تؤثر على بقية عناصرها. إن المتابعة هى طبيب الإدارة ومضمد جراحها إن وجدت وتهبها المناعة والوقاية ضد المتغيرات الدخيلة وقد ذكرت فى نهاية العناصر لتقوية وحماية العملية الإدارية بأكملها. نصل بعد ذلك إلى بعض النماذج التطبيقية لعملية المتابعة.



نموذج تطبيقى للمتابعة

تكلمنا عن المتابعة من الناحية النظرية ومشكلة التربية الرياضية كما سبق وذكرت هى تطبيق هذه المعلومات النظرية على الواقع، ونضع هذا النموذج للاسترشاد به أثناء إجراء أى عملية متابعة بداية من هيئة رياضية أو مدرسة وحتى مستوى فرقة رياضية. وقد تضاف أو يرفع بعض البنود طبقا لنوع عملية المتابعة والغرض منها وحجم ونوع الهيئة. المهم أن تشتمل على العناصر الرئيسية لعنصر المتابعة وهى المعايير - القياس - التشخيص والعلاج أو المقترحات والحلول ويمكن أن يكون النموذج المقترح على النحو التالى :

أولا : المعايير :

يتم استنباط المعايير اللازمة من هدف وأغراض الخطة الموضوعة وعادة يشتمل على ثلاثة مستهدفات رئيسية فى التربية الرياضية وهى :

« مستوى الفرد »

يشكل المستهدف الأول مستوى الفرد بدنيًا ومهاريا ونفسيا واجتماعيا وعقليا أو خططيا.

« الإمكانات »

وهى المستهدف الثانى حيث أن الإمكانات من أدوات وملاعب وأفراد وميزانيات هى التى تساعد على تحقيق المستهدف الأول.

« السجلات فى التربية الرياضية »

وهذا هو المستهدف الثالث والسجلات هى عبارة عن «مجموعة من الوثائق التى تعكس نشاط التربية الرياضية فى مكان ما ».

مزايا التسجيل :

للتسجيل مزايا عديدة نوجز منها مايلى:-

١- تعكس نشاط التربية الرياضية بوضوح.

٢- تبرز جهد العاملين فى هذا المكان ومدى اهتمامهم بالعمل.

٣- مرجع حيوى يمكن الرجوع إليه للوقوف على أى معلومات مطلوب الرجوع إليها.

٤- متابعة وتقويم نشاط التربية الرياضية فى المؤسسات التربوية.

٥- تعكس مدى دقة العمل فى المؤسسات الربوية.

٦- الوقوف على نقاط القوى والضعف فى مسيرة العمل الرياضى.

قواعد التعامل مع السجلات :

لكى تتحقق مزايا السجلات والتى سبق الحديث عنها ويمكن الاستفادة منها بصورة عملية يجب مراعاة القواعد الآتية للتعامل مع السجلات :

١- **الانشاء:** يتم إنشاء عدد كافى من السجلات بحيث لا تكون أكثر ولا أقل من الحاجة وبحيث تعكس طبيعة العمل بصدق ووضوح ويلاحظ أن يتم إنشاء السجلات من نوع جيد من الورق حتى يمكن أن تظل صالحة لأطول فترة ممكنة وتتحمل التداول.

٢- **التدوين** : يجب أن يراعى فيه الدقة والصدق والوضوح وعدم المبالغة.

٣- **التدوال** : يلزم اتباع نظام محدد لتداول السجلات يتسم بالسهولة وعدم التعقيد وفى نفس الوقت دقيق وهذا النظام يجب أن يكون جميع العاملين بالمؤسسة الرياضية التربوية على علم به وذلك حفاظا على هذه السجلات وسرية المعلومات التى بها.

٤- **الحفظ** : تحفظ عادة السجلات تحت القفل وتحت اشراف مسئول فى مكان نظيف بعيد عن عوامل التعرية جيد الإضاءة مجهز ضد الحريق يتوفر فيه عامل الأمان.

كما يلزم إنشاء أرشيف خاص برقم خاص لتسهيل عملية الحصول على أى مكاتبة فى أى وقت وفى أقل وقت.

وفيما يلى بيان بأهم السجلات التى يجب تواجدها فى قسم التربية الرياضية على سبيل المثال لا الحصر:

١- سجل مدرسي القسم :

ويحتوى على حصر بالمدرسين التابعين للقسم والأعمال المكلفين بها ومجهوداتهم البارزة وتخصصاتهم وبيان حالة لكل منهم.

٢- سجل الحضور والغياب :

ويحتوى على الغياب والحضور الخاص بالتلاميذ والأسباب الداعية للغياب.

٣- سجل الفرق الرياضية :

ويدون به كل ما يتعلق بالفرق الرياضية سواء مستوى تدريبي أو المنافسات التى اشتركوا فيها وعدد مرات الفوز والهزيمة وبيان حالة لكل لاعب.

٤- سجل المدربين :

ويحتوى على أسماء المدربيين لفرق النشاط الخارجي وتخصصاتهم ومدى تأهيلهم وبيان الحالة لكل مدرب على حدة.

٥- سجل النشاط الخارجي :

يدون به خطه النشاط الخارجي والبرامج التنفيذية لها وأسماء العاملين بهذا النشاط فى نفس الوقت حركة النشاط الخارجي بالكامل وتكون بهذا السجل المعلومات التى تسمح بكتابة تقرير عن النشاط الخارجي.

٦- سجل النشاط الداخلي :

يحتوى على خطط وبرامج النشاط الداخلي والتوقيتات البارزة فيه مثل وقت الممارسة وتظهر فيه حركة النشاط الداخلي بوضوح بحيث تسمح المعلومات التى يحتويها هذا السجل بكتابة تقرير كامل فى النشاط الداخلي.

٧- سجل الأدوات والملاعب :

يدون به جميع الأدوات والملاعب كما وكيفا وبيان حالة لها ونسب الاستكمال من كل نوع وكذا مسئولية الأفراد عن هذه الأدوات والملاعب.

٨ ـ سجل الميزانية:

ويظهر به إجمالى الميزانية المطلوبة وحركتها وكيفية التصرف فيها وكيفيه الحصول عليها وتوزيعها على بنود النشاط.

٩- السجل الصحى :

وتظهر به بيان الحالة الصحية لجميع التلاميذ والعاملين بالقسم والحالات المزمنة وطريقة التصرف حيالها.

١٠- سجل الطلبة البارزين :

ويسجل به الطلبة البارزين فى أى نوع من أنواع النشاط وبيان حالة لكل منهم.

١١- سجل التقارير :

يحتوى على التقارير الدورية والسنوية والطارئة وخلافه.

١٢- سجل الصادر :

ويسجل به جميع المكاتبات التى يصدرها القسم تحت رقمه الخاص.

١٣- سجل الوارد :

ويحتوى على جميع المكاتبات التى ترد إلى القسم والتصرفات التى تمت حيالها.

كل هذه المستهدفات السابقة سواء كانت المستهدف الأول والذى يتعلق بمستوى الأفراد أو المستهدف الثانى والذى يتعلق بالإمكانات أو المستهدف الثالث والذى يتعلق بالسجلات يمكن أن تصاغ على شكل معايير أو أسس وتكّون العنصر الأول عن عناصر المتابعة إلا وهو (المعايير).

ثانيا : عمليات القياس :

وهو العنصر الثانى فى عملية المتابعة بعد تحديد المعايير وتشتمل عمليات القياس فى مثل هذه الحالات على الجوانب التالية:

١- الجانب البدنى.
٢- الجانب المهارى.
٣- الجانب النفسى.
٤- الجانب الاجتماعى.
٥- الجانب المعرفى.
٦- الإمكانات.
٧- التسجيل.

الجوانب السابقة الذكر هى اجمال مستهدفات الخطة، ويتم قياسها فى هذا النموذج التطبيقى عل يالنحو التالى:

١- الجانب البدنى :

ويقاس هذا الجانب بواسطة الاختبارات المقننة والتى أجريت لها المعاملات الاحصائية من حيث الصدق والثبات والموضوعية ويفضل أن يكون قد تم تطبيقها فى مجتمعات مماثلة للمجتمع الذى سوف تتم فيه عملية القياس، ونفرض أن المطلوب هو قياس اللياقة البدنية للأفراد فى عناصر (تحمل القوة ـ الرشاقة ـ القدرة) فى هذه الحالة يمكن الاستعانة بالاختبارات التالية:

الاختبار الأول :

الاسم : الشد على العقلة.
الغرض : قياس عنصر تحمل القوة.
الأدوات : عقلة مربعة ثابتة.

طريقة الأداء : يقف الفرد أسفل العقلة ثم يقبض على العقلة بالمسك من أعلى ثم يبدأ بالشد وثنى الذراعين إلى أن تصل الذقن أعلى البار دون الارتكاز عليه ويكرر نفس العمل إلى أكبر عدد ممكن من العدات.

طريقة احتساب الدرجة : يحتسب للفرد أكبر عدد ممكن من العدات الصحيحة.

الاختبار الثانى :

الأسم : الجرى المكوكى.
الغرض : قياس عنصر الرشاقة.

الأدوات : أرض مستوية تسمح برسم خطين متوازيين بينهما مسافة ٩ أمتار - ساعة إيقاف - مكعبين من الخشب.

طريقه الأداء : يقف المختبر خلف أحد الخطين وليكن الخط (١) فى وضع البدء العالى بينما توضع قطعتى الخشب خلف الخط (٢) وعند إشارة البدء يجرى الفرد بأقصى سرعة لأخذ إحدى القطعتين من الخشب من خلف الخط (٢) والعودة بسرعة لوضعها خلف الخط (١) ثم يعود بسرعة لتكرار نفس العمل مع القطعة الثانية من الخشب ويضعها خلف الخط (١).

طريقة احتساب الدرجة: يحتسب عدد الثوانى بعد إشارة البدء وحتى وضع قطعة الخشب الثانية خلف الخط (١) ويحتسب الزمن لأقرب جزء من الثانية.

الاختبار الثالث :

الاسم : الوثب العريض من الثبات.

الغرض : قياس عنصر القدرة.

الأدوات : أرض مستوية وعليها مرتبة أو حفرة وثب طويل - شريط قياس.

طريقه الأداء : يقف اللاعب خلف خط البداية ثم يقوم بثنى الركبتين ومرجحة الذراعين خلفا أمام والوثب لأقصى مسافة.

طريقه احتساب الدرجات : يحتسب القياس من خط البداية إلى أبعد نقطة من هذا الخط يلمسها اللاعب بالسنتيمترات ويحتسب المسافة إلى أقرب سنتيمتر.

ويمكن الاستعانة بهذه القواعد المقترحة لتحديد مستوى الفرد فى جوانبه المختلفة بدنيا مهاريا واجتماعيا ومعرفيا أما الجانب النفسى فله قاعدة أخرى تذكر فى حينه لأن لكل اختبار نفسى ظروفه.

القاعدة الأولى: ويمكن تسميتها قاعدة التقدير الفردى فى حالة الدرجة العظمى من عشرة:

ممتاز أكثر من ٩ درجات

جيد جدا أكثر من ٧ درجات إلى ٩ درجات

جيد أكثر من ٦ درجات إلى ٧ درجات

مقبول من ٥ درجات إلى ٦ درجات

ضيف أقل من ٥ درجات

القاعدة الثانية : ويمكن تسميتها قاعدة التقدير الجماعى، لاستخراج النتيجة النهائية لفريق ما فى أحد الجوانب.

قاعدة التقدير الجماعى :

فريق ممتاز ٥٠٪ ممتار، ٤٠٪ لا يقل عن جيد ولا يزيد عن ١٠٪ ضعيف.

فريق جيد جدا ٥٠٪ جيد جدا فأعلى، ٤٠٪ لا يقل عن جيد ولا يزيد عن ١٠٪ ضعيف.

فريق جيد ٥٠٪ جيد فأعلى، ٣٠٪ مقبول ولا يزيد عن ١٠٪ ضعيف فريق مقبول ٧٠٪ مقبول فأعلى ولا يزيد عن ٣٠٪ ضعيف.

ضعيف أكثر من ٣٠٪ ضعيف.

وإذا زادت نسبة الضعيف المحددة لأقل تقدير ينخفض التقدير للمستوى الذى يليه ـ يتم تدوين بيانات بطاقة الجانب البدنى على النحو التالى:

(أ) تسجل أسماء الأفراد فى المكان المخصص لها بالبطاقة.

(ب) يتم تسجيل عدد التكرارات لكل فرد بالعدة أو المسافة بالسنتيمتر.

(جـ) تدون الدرجة المعيارية بجوار العدات أو المسافة من جداول خاصة.

(د) تسجل إجمالى درجات الفرد بجمع الدرجات التى حصل عليها فى كل تمرين.

(هـ) يتم قسمة الناتج من الخطوة السابقة على عدد التمارين لينتج متوسط درجة الفرد من مائه هذا إذا كانت الدرجة الكلية لكل تدريب مائة درجة.

(و) يتم قسمة الناتج من الخطوه السابقة على عشرة لينتج درجة اللاعب من عشرة وبتطبيق قاعدة التقدير الفردى يمكن تقدير الفرد.

(ز) باستخدام قاعدة التقدير الجماعى ينتج تقدير أو مستوى المجموعة ويمكن الاستعانة ببطاقة تسجيل اختبارات الجانب البدنى التالية.



بطاقة

تسجيل اختبارات الجانب البدنى

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة　　　　النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنج　　　　التاريخ :

م	الاســـم	الاختبـــــــارات								
		الشد على العقله		الجرى المكوكى		الوثب العريض		إجمالى درجات الفرد	الدرجة من ١٠	المستوى
		بالعده	الدرجة من ١٠٠	بالثانية	الدرجة من ١٠٠	سم	الدرجة من ١٠٠			
١	محمد على أحمد	١٨	٩٦	١٠	٨٢	١٨٠	٨٠	٢٥٨	٨,٦	جيد جدا
٢	سمير أحمد جابر	٥	٣٣	١٥	٥٠	١٠٠	٥٢	١٣٥	٤,٥	ضعيف
٣									٩,٥	ممتاز
٤									٦,٥	جيد
٥									٦	مقبول
٦									٧	جيد
٧									٤,٥	ضعيف
٨									٧	جيد
٩									٧,٥	جيد
١٠									٧	جيد

المستوى العام: جيد　　　　رئيس اللجنة

أعضاء اللجنة

الأسم :　　　　التوقيع　　　　الاسم :

الأسم :　　　　التوقيع　　　　التوقيع

الجانب المهارى :

يوجد أسلوبين لتقويم الجانب المهارى كالآتى:

(أ) عن طريق اختبارات خاصة صممت خصيصا لقياس المهارات المطلوبة مثل اختبار ستروب لكرة السلة مثلا:

(ب) عن طريق المحكمين يتم ذلك فى بعض الأنشطة مثل الجمباز كما يتضح فى النموذج الحالى.

بطاقة لاعب جمباز

الاتحاد المصرى للجمباز E.G.F

الدولة NATION

رقم اللاعب NO

	SICNATURE التوقيع	

الاتحاد المصرى للجمباز E.G.F

الدولة NATION

رقم اللاعب NO

NOTE

DIFF	B	C	D

CON. ------

EXC. ------

C. ------

O. ------

V. ------

FINAL NOTE ------

يسجل الحكم الدرجة المستحقة للاعب فى البطاقة السابقة وفى المربع الخاص بالجهاز الذى يتم تقويمه بعد اجراءات تطبيق قانون اللعبة.

- يتم تدوين بيانات بطاقة الجانب المهارى على النحو التالى:

(أ) تسجل أسماء الأفراد بالمكان المخصص لها فى البطاقة.

(ب) يتم تسجيل الدرجات الخاصة بكل اختبار فى المكان المخصص لها بالبطاقة.

(جـ) يسجل إجمالى درجات الفرد بجمع الدرجات التى حصل عليها الفرد فى كل جهاز.

(د) يتم قسمة الناتج من الخطوة السابقة على عدد الاختبارات لينتج متوسط درجة الفرد وباستخدام قاعدة التقدير الفردى ينتج تقدير الفرد.

(هـ) بتطبيق قاعدة التقدير الجماعى ينتج مستوى المجموعة.

ويمكن الاستعانة ببطاقة تسجيل اختبارات الجانب المهارى التالية:

بطاقة

تسجيل اختبارات الجانب المهارى

النادى ـ المدرسة ـ المنشأة نشاط الجمباز

فريق : الجمباز تحت ١٤ سنة التاريخ

م	الاســـم	الاختيار ١ أرضى	الاختيار ١ متوازى	الاختيار ١ عقله	إجمالى درجة اللاعب	متوسط الدرجه	المستوى
١	محمد على أحمد	٨	٨	٧	٢٣	٧,٦٦	جيد جدا
٢	سمير أحمد جابر	٣	٤	٥	١٢	٤	ضعيف
٣						٨	جيدا جدا
٤						٧,٨	جيدا جدا
٥						٨	جيدا جدا
٦						٦,٥	جيد
٧						٥	مقبول
٨						٨	جيدا جدا
٩						٧	جيد
١٠	وهكذا	وهكذا	وهكذا	وهكذا	وهكذا	٧	جيد

المستوى العام: (جيد جدا) يعتمد رئيس اللجنة

أعضاء اللجنة

الاسم : التوقيع الاسم :

الاسم : التوقيع التوقيع

ملحوظة : تستخدم قاعدتى التقدير الفردى والجماعى لاستخراج المستويات

٣- الجانب النفسى :

ويمكن قياس هذا الجانب بواسطة قياس السمة أو السمات النفسية المطلوبة بواسطة الاختبارات النفسية العديدة والتى صممها المتخصصون فى علم النفس الرياضى ومن هذه الاختبارات إختبار القلق والاستثارية للدكتور نبيل الزهار وهو قد أعد لقياس سمتى القلق والاستثارية تحت عنوان قائمة الزهار لسمات الشخصية وسوف نسترشد به فى هذا النموذج الخاص بالمتابعة لقياس الجانب النفسى مع العلم بأن هناك العديد من الاختبارات النفسية التى يمكن استخدامها لقياس السمات النفسية طبقا لما هو مستهدف فى الخطة ونوع النشاط. وقد تناولنا قائمة الزهار على سبيل المثال ويمكن استخدامها كالآتى:

(أ) توزيع الاستمارة على اللاعبين فى الوقت المختار للتأشير عليها طبقا للتعليمات المرفقة.

(ب) المربع الأول قيمته درجة واحدة والثانى قيمته درجتين والثالث قيمته ثلاث درجات والرابع قيمته أربع درجات.

(جـ) تجمع المربعات (١) والتى تم التأشير عليها بواسطة الفرد وتوضع فى المربع الخاص بها بالمستطيل أسفل الورقة وتضرب فى الرقم (١) وتوضع نتيجة الضرب فى المربع أسفل المربع الأول فى نفس المستطيل وبنفس الطريقة نجمع المربعات الثانية والتى بها تأشيرات ونضرب فى الرقم (٢) والمربعات الثالثة وتضرب فى الرقم (٣) والمربعات الرابعة وتضرب فى الرقم (٤) ثم يتم جمع المربعات الأربعة الموجودة فى المستطيل أسفل الورقة بعد إجراء عمليات الضرب وتكون هى الدرجة التى تمثل سمة القلق فى المستطيل الأيمن (ق) وما تم فى المستطيل الأيمن (ق) يكرر مع المستطيل الأيسر الذى يمثل الاستثارية (س) وتكون هى درجة اللاعب فى سمة الاستثارية وسوف نستخدم ما يتعلق بسمعه القلق فقط فى هذا النموذج للاسترشاد علما بأن الاستمارة تحتوى على ثلاثون عبارة خمسة عشر ذات أرقام فردية خاصة بالقلق وخمسة عشر ذات أرقام زوجية خاصة بالاستثارية وإجمالى درجات

القلق ستون درجة والاستثارية ستون درجة ويمكن الاستعانه بالقواعد التالية لاستخراج النتائج لهذا الاختبار علما بأنه تم استنتاج هذه القواعد من بحث أجراه الكاتب على بعض لاعبى رياضة الجمباز، وقد تختلف المستويات طبقا لنوع النشاط ولذا يلزم إجراء البحوث لمراجعة هذه المستويات بالنسبة لأى نشاط آخر وهذه القواعد هى:

القاعدة الأولى : ويمكن تسميتها بالقاعدة الثلاثية للفرد :

- قلق عالى أكثر من ٣,٤ درجة.
- قلق متوسط من ٣,٤ ـ ٢,٦ درجه.
- قلق منخفض أقل من ٢,٦ درجة.

القاعدة الثانية :

ويمكن تسميتها بالقاعدة الثلاثية للجماعة:

- قلق عالى أكثر من النصف مستوى عالى.
- قلق متوسط أكثر من النصف مستوى متوسط.
- قلق منخفض أكثر من النصف مستوى منخفض.

القاعدة الثالثة :

ويمكن تسميتها بالقاعدة الثلاثية للمستوى.

- القلق المتوسط يعتبر تقدير ممتاز.
- القلق العالى يعتبر جيد.

القلق المنخفض يعتبر تقدير مقبول.

ويتم تدوين بيانات بطاقة تسجيل الاختبارات النفسية على النحو التالى:

(أ) تسجيل الاسماء فى المكان المخصص لها بالبطاقة.

(ب) تدوين الدرجة التى حصل عليها الفرد وهى من ستون درجة.

(جـ) تقسم الناتج من الخطوة السابقة على عشر ليتتج درجة الفرد من عشرة وتستخدم القاعدة الثلاثية للفرد لاستخراج درجة القلق بالنسبة للفرد.

(د) يتم تطبيق القاعدة الثلاثية للمستوى لتحديد مستوى القلق عند الفرد.

(هـ) يتم تطبيق القاعدة الثلاثية للجماعة للحصول على مستوى الجماعة فى درجة القلق.

ويمكن الاستعانة بالبطاقة التالية:

بطاقة

تسجيل الاختبارات النفسية

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة　　　　　　　　　　　　　　النشاط : الجمباز

م	الاســـم	الدرجة من ٦٠	الدرجة من ١٠	درجة التلق	المتوسط	ملاحظات
١	محمد على أحمد	٣٢	٣,٢	متوسط	ممتاز	
٢	سمير أحمد جابر	٢٥	٢,٥	منخفض	مقبول	
٣		٣٥	٣,٥	عالى	جيد	
٤		٣٠	٣,٠	متوسط	ممتاز	
٥		٢٠	٢,٠	منخفض	مقبول	
٦		٢٤	٢,٤	منخفض	مقبول	
٧		٢٨	٢,٨	متوسط	ممتاز	
٨		٣١	٣,١	متوسط	ممتاز	
٩		٢٩	٢,٩	متوسط	ممتاز	
١٠	وهكذا	٢٧	٢,٧	متوسط	ممتاز	

فريق : تحت ١٤ سنة　　　　　　　　　　　　　　التاريخ :

المستوى العام: ممتاز　　　　　　　　　　　　　　يعتمد رئيس اللجنة

أعضاء اللجنة

الاسم :　　　　　　التوقيع　　　　　　الاسم :

الاسم :　　　　　　التوقيع　　　　　　التوقيع

مطلقا	أحيانا	غالبا	دائما
①	②	③	④

١- أشعر بالتعاسة دون سبب كاف لذلك .....

٢- أتأثر كثيرا بالأصوات العالية المفاجئة........ ① ② ③ ④

٣- بسهولة يمكن أن يجرح أحساسى .... ① ② ③ ④

٤- أتأثر بشدة لموجات الطقس الرديئة والتى تستمر لمدة طويلة ① ② ③ ④

٥- ينتابنى القلق من أشياء مخيفة قد تحدث لى ① ② ③ ④

٦- أظل منفعلا أو متأثر لمدة طويلة بعد مشاهدتى فيلم جيد. ① ② ③ ④

٧- يضايقنى الشعور بالنقص........... ① ② ③ ④

٨- أتأثر كثيرا بصلابه أو ليونة الأثاث الذى أستعمله (كالمقاعد أو السراير.. الخ)..................... ① ② ③ ④

٩- أعتبر نفسى شخصا عصبيا.......... ① ② ③ ④

١٠- الروائح الكريهة النفاذة تجعلنى متوتر الأعصاب.... ① ② ③ ④

١١- أشعر بأن الصعوبات شديدة، لذا لا يمكننى التغلب عليها ① ② ③ ④

١٢- الانفعالات الشديدة لها تأثير علىّ.......... ① ② ③ ④

١٣- أقلق كثيرا لأشياء لا تستحق هذا القلق....... ① ② ③ ④

١٤- درجات الحرارة المتطرفة (الحرارة الشديدة أو البرودة) تؤثر فىّ كثيرا. ① ② ③ ④

١٥- أفتقد الثقة بالنفس .... ① ② ③ ④

١٦- تزعجنى الأصوات العالية المفاجئة .... ① ② ③ ④

١٧- أنا لا أشعر بالأمان .... (١) (٢) (٣) (٤)

١٨- عندما أضطرب يدق قلبى بسرعة ويظل يدق لبعض الوقت (١) (٢) (٣) (٤)

١٩- تدور فى ذهنى أشياء غير هامة وتقلقنى ....

٢٠- تغيرات الطقس الشديدة المفاجئة يمكن أن تؤثر على مزاجى..

٢١- أصاب بأشياء عنيفة مخيبة لآمالى ولا استطيع أبعادها من ذهنى.... (١) (٢) (٣) (٤)

٢٢- أتأثر كثيراً من تنسيق أو تنظيم البيئة المحيطة بى... (١) (٢) (٣) (٤)

٢٣- أنا شخص متقلب .... (١) (٢) (٣) (٤)

٢٤- أتأثر كثيرا وفى الحال عندما أدخل حجرة مزدحمة. (١) (٢) (٣) (٤)

٢٥- تنتابنى حالة من العصبية والاضطراب عندما أفكر فى شئونى............ (١) (٢) (٣) (٤)

٢٦ـ الروائح الغير عادية تؤثر فىّ تأثيرا شديداً...... (١) (٢) (٣) (٤)

٢٧- أتمنى لو أكون سعيداً مثل الآخرين........ (١) (٢) (٣) (٤)

٢٨- التغيرات المفاجئة لها تأثير قوى وغريب علىّ...... (١) (٢) (٣) (٤)

٢٩- أنا لا أشعر بالسعادة.......... (١) (٢) (٣) (٤)

٣٠- تتأثر حالتى النفسية عندما أدخل أماكن جديدة..... (١) (٢) (٣) (٤)

ق	٤	٧	٢	٢
٣٢	٤	١٤	٦	٨

				س

أ ب ج ج ب

حساب الدرجات

قائمة الزهار لسمات الشخصية

إعداد

دكتور/ نبيل عبد الزهار
جامعة قناة السويس

الاسم: الصف أو المهنة:

المدرسة أو جهة العمل: السن: (ذكر) (انثى)

التاريخ:

توجيهات:

تحتوى هذه القائمة على بعض العبارات التى تحدد الطريقة التى تسلك بها، وتشعر وتعمل، اقرأ كل عبارة وضع العلامة المناسبة التى تتفق مع سلوكك فى الدوائر التى تقع فى الجهة اليسرى من القائمة لتحدد بها ما تشعر وتسلك بوجه عام.

أجب بسرعة، ولا تفكر كثيرا فى أى عبارة، فنحن نريد استجابتك الأولى... ولا تترك أى عبارة بدون أن تحدد استجابتك لها.

٤ ـ الجانب الاجتماعى:

هناك صفات اجتماعية يتطلبها المجتمع مثل التعاون والولاء والقيادة والتبعية والتسامح... إلى آخره وكل هذه الصفات يمكن أن يكتسبها الفرد نتيجة

لممارسته الأنشطة الرياضية المختلفة ويتم قياس هذه الصفات عن طريق قوائم تعد مسبقا لقياس مدى توفر هذه الصفات الاجتماعية عند الفرد وقد يتم قياسها بواسطة المواقف المخططة التى يتواجد فيها اللاعب أثناء الممارسة الفعلية للأنشطة ويمكن أن يتم قياسها بواسطة ملاحظة المدرب للاعب أثناء الممارسة عموما قياس الصفات الاجتماعية ليس بالأمر العسير والمهم أن يتم قياس الصفات بطريقة أو بأخرى بشرط أن تكون هذه الطريقة لها معاملاتها العلمية ويتم تدوين بيانات بطاقة تسجيل اختبارات الجانب الاجتماعى على النحو التالى:

أ - تدوين الأسماء بالكامل بالبطاقة.

ب - يتم تسجيل درجة كل صفة من الصفات المراد قياسها.

جـ - يتم استخراج إجمالى درجات الفرد بجمع درجات جميع الصفات التى يتم قياسها.

د - يتم الحصول على متوسط درجة الفرد بقسمه الناتج من الخطوه السابقة على عدد الصفات وبتطبيق قاعدة التقرير الفردى ينتج مستوى الفرد.

هـ - نستخدم قاعدة التقدير الجماعى للحصول على مستوى الجماعة ويمكن الاستعانة بالبطاقة التالية لتسجيل اختبارات الجانب الاجتماعى.

بطاقة

تسجيل اختبارات الجانب الاجتماعى

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة　　　　النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة　　　　التاريخ :

م	الاســـم	درجات الصفات الاجتماعية المطلوب من ١٠					إجمالى درجات الفرد	متوسط الدرجة	المستوى
		التعاون	الولاء	القيادة	التبعية	الخ			
١	محمد على أحمد	٨ التعاون	٧	٧	٦		٢٨	٧	جيد
٢	سمير أحمد جابر	٥	٤	٣	٤		١٦	٤	ضعيف
٣	باقى الأسماء							٨	جيد جدا
٤								٦	مقبول
٥								٧,٥	جيد جيدا
٦								٧,٥	جيد جدا
٧								٨,٥	جيد جدا
٨								٧	جيد
٩								٨	جيد جدا
١٠								٤	ضعيف

المستوى العام: جيد　　　　يعتمد رئيس اللجنة

أعضاء اللجنة

الاسم :　　　　التوقيع:　　　　الاسم:

الاسم :　　　　التوقيع:　　　　الاسم:

ملحوظة:

١ ـ تم استخراج المستويات تطبيق قاعدتى التقدير الفردى والجماعى.

٢ ـ انخفض تقدير الفريد من جيد جدا إلى جيد لزيادة الضعيف عن ١٠٪.

٥ ـ الجانب المعرفى:

يشتمل هذا الجانب على معلومات عن النشاط مثل تاريخه ـ قوانينه أبطاله ـ خططه ـ إلى آخره من المعلومات الضرورية التى يجب أن يكون الفرد على إلمام تام بها والتى تعمل على اتساع دائرة معارفه ومعلوماته ويتم قياس هذا الجانب باجراء اختبارات شفهيه أو تحريرية نصل بواسطتها إلى مدى نمو الجانب المعرفى لدى الفرد ويتم تدوين بيانات بطاقة تسجيل اختبارات الجانب المعرفى كالتالى:

أ ـ تدوين الأسماء بالكامل بالبطاقة.

ب ـ يتم تدوين درجة كل جزئية معرفية والمراد قياسها.

جـ ـ يتم تدوين إجمالى درجات الفرد بجمع درجات الخطوة السابقة.

د ـ يقسم الناتج من الخطوة السابقة على عدد جزئيات الاختبار ينتج متوسط درجة الفرد وتطبيق قاعدة التقدير الفردى يمكن الحصول على مستوى الفرد.

هـ ـ تستخدم قاعدة التقدير الجماعى للحصول على مستوى الجماعة ويمكن الاستعانة بالبطاقة التالية لتسجيل اختبارات الجانب المعرفى.

بطاقة

تسجيل اختبارات الجانب المعرفى

النادى - المدرسة - المنشاة　　　النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة　　　التاريخ :

م	الاســـم	درجات الصفات الاجتماعية المطلوب من ١٠				إجمالى درجة	الدرجة من ١٠	المستوى
		القانون	الخطط	التاريخ	إلى اخره			
١	محمد على أحمد	٨	٨	٧		٢٤	٨	جيد جدا
٢	سمير أحمد جابر	٥	٢	٣		٩	٣	ضعيف
٣	باقى الأسماء						٩,٥	ممتازمقبول
٤							٨	جيد جدا
٥							٨	جيد جدا
٦							١٠	ممتاز
٧							٧,٥	جيد جدا
٨							٨	جيد جدا
٩							٦	جيد جدا
١٠							٧	جيد

المستوى العام: جيد　　　يعتمد رئيس اللجنة

أعضاء اللجنة

الاسم :　　　التوقيع:　　　الاسم:

الاسم :　　　التوقيع:　　　الاسم:

ملحوظة:

عن طريق قاعدتى التقدير الفردى والجماعى يتم استخراج المستويات

وبعد قياس الجانب البدنى والمهارى والاجتماعى والمعرفى وتحديد مستواها عن طريق قاعدتى التقدير الفردى والجماعى، وقياس الجانب النفسى وتحديد مستوياته بواسطة القاعدة الثلاثية للفرد والجماعة والمستوى. يكون قد تم تغطيه المستهدف الأول من عملية التابعة يلى ذلك المستهدف الثانى وهو شق الإمكانات.

٦ ـ الأمكانات:

وهى المستهدف الثانى فى عنصر المتابعة والمطلوب فيه هو الوقوف على حالة الإمكانات كما وكيفا واستخراج التقدير العام لها. كما أنه يمكن الاستعانة بقاعدتى التقدير الفردى والجماعى للحصول على المستويات، ويمكن الاستعانة بالبطاقات التالية:

بطاقة رقم (١) لتسجيل الإمكانات ويظهر فيها نسبة العجز للإمكانات والملاحظات الضرورية.

بطاقة رقم (٢) لقياس الإمكانات (الاستكمال) ويظهر فيها نسبة الاستكمال للإمكانات ومستواها.

بطاقة رقم(٣) لقياس الإمكانات (الحالة الفنية) ويظهر فيها الحالة الفنية للإمكانات ومستواها.

بطاقة (١)

تسجيل الإمكانات

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة　　　　النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة　　　　التاريخ :

م	الإمكانات	المطلوب طبقا للخطة	الموجود	النقص	ملاحظات
	الأدوات والملاعب				
					التخزين: : يتم بأسلوب صحيح
١	متوازى	٣	٢	١	التداول: يتم طبقا لخطة سليمة
٢	عقله	٤	٢	٢	
٣	حصان قفز بالسلم	٤	٢	٢	الحفظ يوجد دفتر عهده ويحتاج إلى تنظيم أكثر
٤	حصان حلق	٤	٢	١	
٥	مراتب	١٠	١٠	-	الأجهزة الموجودة بالملعب.
٦	حلق	١	١	-	يتم التحفظ عليها بطريقة سليمة
٧	أجهزة مساعدة	٦	٦	-	لا يعرضها للتلف
٨	بدلة تدريب	١٠	١٠	-	
٩	فانلة حمالات	١٠	٨	٢	
١٠	ملاعب الجمباز إلخ	١	١	-	

تابع بطاقة (١)

تسجيل الإمكانات

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة　　　　النشاط :

فريق :　　　　التاريخ :

م	الإمكانات	المطلوب طبقا للخطة	الموجود	النقصى	ملاحظات
	الجهاز الفنى والإدارى				
١	مدير إدارى	١	١		ضرورة عقد دورة تأهيلية للمدير الإدارى
٢	مدرب مهارات	٢	١	١	
٣	مدرب لياقة بدنية	٣	٢	١	عقد دورة تدريبية لأمين المخزن
٤	أمين مخزن	١	١	١	
٥	كمال ملعب	٣	٢		
	يكتب أى متطلبات أخرى				
	الميزانية	١٠٠٠	٨٠٠	٢٠٠	يتم الصرف بالطرق القانونية ـ تلاحظ سلامة التدوين فى السجلات ـ يلزم استكمال الميزانية

أعضاء اللجنة　　　　يعتمد رئيس اللجنة

الاسم:　　　　التوقيع　　　　الاسم:

الاسم:　　　　التوقيع　　　　الاسم:

بطاقة (٢)

قياس الإمكانات (الاستكمال)

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة | النشاط : الجمباز
فريق : تحت ١٤ سنة | التاريخ :

م	العنصر	نسبة الاستكمال	الدرجة من ٪ ١٠	المستوى	ملاحظات
	الأدوات والملاعب				
١	متوازى	٦٧	٦,٧	جيد	
٢	عقله	٥٠	٥	مقبول	
٣	حصان قفز بالسلم	٥٠	٥	مقبول	
٤	حصان حلق	٦٧	٦,٧	جيد	
٥	مراتب	١٠٠	١٠	ممتاز	
٦	حلق	١٠٠	٧	ممتاز	
٧	أجهزة مساعدة	١٠٠	١٠	ممتاز	
٨	بدلة تدريب	١٠٠	١٠	ممتاز	
٩	فانلة حمالات	٨٠	٨	جيد جدا	
١٠	ملاعب الجمباز	١٠٠	١٠	ممتاز	
	الجهاز الفنى الإدارى				
١١	مدير إدارى	١٠٠	١٠	ممتاز	
١٢	مدرب مهارات	٥٠	٥	مقبول	
١٣	مدرب لياقة بدنية	٦٧	٦,٧	جيد	
١٤	أمين مخزن	١٠٠	١٠	ممتاز	
١٥	عامل ملعب	٦٧	٦,٧	جيد	

تابع بطاقة (٢)

قياس الإمكانات (الاستكمال)

النادى ـ المدرسة ـ المنشأة   النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة   التاريخ :

م	العنصر	نسبة الاستكمال	الدرجة من ١٠	المستوى	ملاحظات
١٦	الميزانية	٨٠		جيد جدا	

مستوى استكمال الأدوات والملاعب: ممتاز

مستوى استكمال الجهاز الإدارى والفنى: جيد

مستوى استكمال الميزانية: جيد جدا

المستوى العام للاستكمال: جيد جدا

أعضاء اللجنة   يعتمد رئيس اللجنة

الاسم: التوقيع   الاسم:

الاسم: التوقيع   التوقيع:

بطاقة (٣)

قياس الإمكانات (الحالة الفنية)

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة   النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة   التاريخ :

م	الإمكانات	الدرجة من ١٠٪	المستوى	ملاحظات
	الأدوات والملاعب			
١	متوازى	٨	جيد جدا	
٢	عقله	٦	مقبول	
٣	حصان قفز بالسلم	٧	جيد	
٤	حصان حلق	٥	مقبول	
٥	مراتب	٧	جيد	
٦	حلق	٨	جيد جدا	
٧	أجهزة مساعدة	٤	ضعيف	
٨	بدله تدريب	٩,٥	ممتاز	
٩	فانلة حمالات	٩	جيد جدا	
١٠	ملاعب الجمباز	٧	جيد	
	الجهاز الفنى الإدارى			
١١	مدير إدارى	٦	مقبول	
١٢	مدرب مهارات	٨	جيد جدا	
١٣	مدرب لياقة بدنية	٧	جيد	
١٤	أمين مخزن	٥	مقبول	يحتاج إلى رفع المستوى
١٥	عامل ملعب	٧	جيد	يحتاج رفع المستوى

تابع بطاقة (٣)

قياس الإمكانات (الحالة الفنية)

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة　　　　　النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة　　　　　التاريخ :

م	الإمكانات	الدرجة من ١٠	المستوى	ملاحظات
	الميزانية			
١٦	أسلوب الصرف	٧	جيد	ويواسطة استخدام قاعدتى التقدير
١٧	المستندات	٨	جيد جدا	والنصف يمكن استخراج المستويات

مستوى الحالة الفنية الأدوات والملاعب = جيد

مستوى الحالة الفنية الجهاز والإدارى = جيد

مستوى الحالة الفنية للميزانية = جيدا جدا

المستوى العام للحالة الفنية = جيدا

إجمالى التقويم للإمكانات

العنصر	الاستكمال	الحالة الفنية	التقدير العام
الأدوات والملاعب	ممتاز	جيد	ممتاز
الجهاز الفنى الإدارى	جيد	جيد	جيد
الميزانية	جيد جدا	جيد	جيد جدا

الأعضاء　　　　　　　　　　　　رئيس اللجنة

الاسم :　　التوقيع :　　الاسم :　　التوقيع :

٦ ـ التسجيل:

وهو المستهدف الثالث فى عملية المتابعة، وللعلم أنه فى غياب التسجيل تغيب الحقيقة وقد نضل الطريق، إن عملية التسجيل عملية تلعب دورا هاما ورئيسيا فى انتظام وحسن سير العمل فى أى منشأة رياضية، لأنها تعتبر المرجع الرئيسى للوقوف على ما تم ومدى سلامة الأسلوب الذى تم به وعن طريق التسجيل يمكن الإجابة على سؤال أى أين نحن الآن؟ خاصة فيما يتعلق بعناصر الإدارة من عمليات تخطيط وتنظيم وخلافه.

ولذلك يتحتم وجود هذه السجلات مع مراعاة الدقة اللازمة فى التدوين بها وسلامة تداولها واتباع الاسلوب الأمثل للتحفظ عليها ويلزم أن تكون بالقدر الكافى الذى يمدنا بما نحتاج إليه من معلومات صادقة وسريعة تخص المنشأة الرياضية ويمكن الرجوع إليها فى أى وقت. وقد تختلف السجلات من منشأة إلى أخرى ومن هدف إلى آخر فالنشاط المدرسى له سجلات خاصة به سواء للعمل داخل الفصل أو خارجه مثل سجلات تعكس طبيعة عملة، المهم أن تتواجد السجلات بصورة كافية ويتم التسجيل فيها بأسلوب أمين صادق منتظم بحيث تكون قادرة على الإجابة عن السؤال الذى سبق طرحه ونقترح البطاقات التالية لتحديد المستوى فى السجلات:

بطاقة رقم (١):

ويظهر فيها نسبة النقص والملاحظات الرئيسية.

بطاقة رقم (٢):

ويظهر فيها نسبة الاستكمال ومستواها.

بطاقة رقم (٣):

ويظهر فيها الحالة الفنية ومستواها.

بطاقة (١)

تسجيل السجلات

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة
فريق : تحت ١٤ سنة

النشاط : الجمباز
التاريخ :

م	السجل	المطلوب طبقا للخطة	الموجود	النقص	ملاحظات
١	التخطيط	٢	٢	–	يراعى التركيز على محتوى هذه
٢	التنظيم	١	١	–	السجلات خاصة والخطة والتخطيط
٣	التوجيه	١	١	–	
٤	المتابعة	١	–	١	
٥	الميزانية	٣	٢	١	
٦	المنافسات الداخلية	١	١	–	
٧	المنافسات الخارجية	١	١	–	
٨	المعسكرات	٢	١	١	
٩	الإمكانات	٤	٢	٢	
١٠	اللاعبون	٢	٢	–	
١١	المدربون	٢	١	١	
	إلخ				

الأعضاء
الاسم : التوقيع
الاسم : التوقيع

يعتمد رئيس اللجنة
الاسم :
التوقيع :

بطاقة (٢)

قياس السجلات (نسبة الاستكمال)

النادى - المدرسة - المنشاة　　　　النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة　　　　التاريخ :

م	السجل	نسبة الاستكمال ٪	الدرجة من ١٠	المستوى	ملاحظات
١	التخطيط	١٠٠	١٠	ممتاز	
٢	التنظيم	١٠٠	١٠	ممتاز	
٣	التوجيه	صفر	صفر	ضعيف	
٤	المتابعة	صفر	صفر	ضعيف	
٥	الميزانية	٦٧	٦,٧	جيد	
٦	المنافسات الداخلية	١٠٠	١٠	ممتاز	
٧	المنافسات الخارجية	١٠٠	١٠	ممتاز	
٨	المعسكرات	٥٠	٥	مقبول	
٩	الإمكانات	٥٠	٥	مقبول	
١٠	اللاعبون	١٠٠	١٠	ممتاز	
١١	المدربون	٥٠	٥	مقبول	

مستوى الاستكمال: جيد

الأعضاء　　　　يعتمد رئيس اللجنة

الاسم :　　التوقيع　　الاسم :

الاسم :　　التوقيع　　التوقيع :

ملحوظة:

باستخدام قاعدتى التقدير الفردى والجماعى يمكن استخراج التقديرات.

بطاقة (٣)

قياس السجلات (الحالة الفنية)

النادى ـ المدرسة ـ المنشاة — النشاط : الجمباز

فريق : تحت ١٤ سنة — التاريخ :

م	السجل	المحتوى من ١٠	الحفظ من ١٠	التدوين من ١٠	إجمالى الدرجة ٣٠	الدرجة من ١٠	المستوى
١	التخطيط	٨	٧	٦	٢١	٧	جيد
٢	التنظيم	٦	٦	٦	١٨	٦	مقبول
٣	التوجيه	–	–	–	–	–	–
٤	المتابعة	–	–	–	–	–	–
٥	الميزانية	٧	٦	٨	٢١	٧	جيد
٦	المنافسات الداخلية	٨	٩	٦	٢٤	٨	جيد جدا
٧	المنافسات الخارجية	٥	٦	٤	١٥	٥	مقبول
٨	المعسكرات	٧	٧	٧	٢١	٧	جيد
٩	الإمكانات	٨	٨	٨	٢٤	٨	جيد جدا
١٠	اللاعبون	٧	٧	٧	٢١	٧	جيد
١١	المدربون	٧	٦	٥	١٨	٦	مقبول

المستوى للتسجيل استكمال وحالة فنية = جيد

الأعضاء — يعتمد رئيس اللجنة

الاسم : — التوقيع — الاسم :

الاسم : — التوقيع — التوقيع :

ملحوظة:

استخدام قاعدتى التقدير الفردى والجماعى يمكن استخراج التقديرات.

ثالثا: التشخيص والعلاج:

فى البند أولا تم وضع المعايير التى سوف يجرى على أساسها عمليات القياس وتم تحديد المستهدفات من عمليات المتابعة والتى ثم وضعها استرشاد بهدف الخطة. وهذا البند هو العنصر الأول من عناصر المتابعة.

فى البند ثانيا تمت عمليات التقويم والقياس لهذه المستهدفات بناءًا على المعايير التى سبق وضعها فى البند الأول وبذلك نكون قد انتهينا من العنصر الثانى لعملية المتابعة.

فى البند الثالث والأخير وهو العنصر الثالث لعملية المتابعة يظهر على شكل تقرير نهائى موضح به نقاط القوة والضعف والمشكلات المتوقعة والحلول المقترحة كذلك يظهر فيه التقدير العام النهائى لمن أجريت له عملية المتابعة (هيئة رياضية - مدرسة - فرقة رياضية).

ويمكن أن يتم استخراج التقدير العام النهائى لكل عناصر القياس باستخدام القاعدة التالية ويمكن تسميتها بقاعدة النصف.

ممتاز: نصف العناصر الأقل ممتاز ويسمح بتقدير واحد مقبول.

جيد جدا: نصف العناصر على الأقل جيد جدا ويسمح بتقدير واحد مقبول.

جيد: نصف العناصر على الأقل جيد والباقى مقبول ويسمح بتقدير واحد ضعيف.

مقبول: الكل مقبول ويسمح بوجود عنصرين على الأكثر ضعيف.

ملحوظة:

إذا زاد عدد عناصر المقبول والضعيف عن الحد المذكور ينخفض التقدير إلى التقدير الذى يليه.

ويمكن أن يكون شكل التقرير النهائى على النحو التالى:

التقرير النهائى

فى الفترة من.......... إلى.......... تمت المتابعة على..........

بواسطة لجنة مشكلة على النحو التالى من السادة:

١ ـ رئيسا

٢ ـ عضوا

٣ عضوا

وأسفرت عملية المتابعة عن النتائج التالية

أولا: جدول التقدير النهائى

العناصر	البدنى	المهارى	النفسى	الاجتماعى	المعرفى	الأدوات والملاعب	الأجهزة الفنية والإدارية	الميزانية	التسجيل	التقدير العام النهائى
التقدير	جيد	جيد جدا	ممتاز	جيد	جيد جدا	ممتاز	جيد	جيد جدا	جيد	جيد جدا

ثانيا: الملاحظات

١ ـ الحالة البدنية

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-

-

٢ ـ الحالة المهارية والخططية

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-

-

-

-

-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-

-

-

-

-

-

٣ ـ الناحية النفسية

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-

-

-

-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-

-
-
-
-
-
-

٤ ـ الناحية الاجتماعية

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

٥ ـ الناحية المعرفية

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

٦ ـ الأدوات والملاعب

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-
-
-

-٧ ـ الأجهزة الإدارية والفنية

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-
-
-

٨ ـ الميزانيات

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

٩ ـ التسجيل

نقاط القوة الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-

نقاط الضعف الموجودة والمتوقعة

-
-
-
-
-

ثالثا: المقترحات والحلول:

بناء على ما سبق توصى اللجنة بالمقترحات والحلول التالية

١ ـ فى مجال اللاعبين

-
-
-
-
-
-
-
-

٢ ـ في مجال الإمكانات

-
-
-
-
-

٣ ـ فى مجال التسجيل

-
-
-
-
-
-

أعضاء اللجنة　　　　　　　　　　رئيس اللجنة

نهاية أحب أن أشير إلى أن ما ذكر فى هذا النموذج لمتابعة أحد الفرق الرياضية عبارة عن اقتراحات يمكن الاسترشاد بها وقد يكون هناك أفضل ولكن كلها علامات على الطريق وبالطبع قد تختلف البنود والمحتوى فى حدود معينة وذلك من مشأة إلى طبقا لطبيعة عملها وأهدافها فهذا ليس بالنموذج الأمثل لكل الحالات وأطلب من الزملاء العاملين فى مجالات التربية الرياضية المختلفة الابتكار ولتكن هذه قاعدة للانطلاق والإبداع والخلق بما يحقق النهضة للتربية الرياضية فى كافة مجالات واعتقد أنه بالانتهاء من تطبيق عنصر المتابعة تكون قد انتهت مشكلة التربية الرياضية مع علم الإدارة حيث أنه ـ بهذه الصورة ـ يكون قد تم تطويع علم الإدارة للتربية الرياضية وأمكن تطبيق نظرياته.

ولكن يطيب لى أن اتقدم للزملاء العاملين فى المجالات الرياضية المختلفة بسؤالين.

١ ـ أين نحن مما جاء فى هذا الكتاب؟

٢ ـ وما هو مستقبلنا الرياضى فى حالة تطبيق العلم فى المجالات الرياضية المختلفة؟.



الفصل السابع

المنشآت والأدوات الرياضية

* المنشآت الرياضية
* الأدوات الرياضية
* نماذج لبعض الميادين والملاعب

المنشآت والأدوات الرياضية

مفهوم المنشآت الرياضية:

تعتبر الأدوات والمنشآت من أهم العناصر الرئيسية لإنجاح العملية الإدارية بصفة عامة، ونجاح أى برنامج فى التربية الرياضية، لذلك كان من الضرورى توفير هذه الأدوات والمنشآت اللازمة لممارسة أى نشاط، وليس توفيرها فقط بل توفيرها من المستوى الجيد وتبرز أهمية الأدوات فى الآتى:

١ ـ تساعد على رفع المستوى المهارى والأداء الحركى.

٢ ـ تعمل على تفادى الفرد للإصابات.

٣ ـ تساعد المربى على تعليم المهارة فى أقصر وقت ممكن.

٤ ـ الأداء احدى الوسائل المهمة فى اكتساب اللياقة البدنية العامة والخاصة.

٥ ـ وسيلة فعالة وجيدة من وسائل التشويق.

الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند اختيار الأدوات:

١ ـ دقة التصميم وجمال الشكل وسهولة الاستعمال.

٢ ـ أن تتمشى مع المواصفات القانونية للنشاط، وتتناسب مع عدة مستويات فى الأداء.

٣ ـ أن تكون مصنوعة من مادة ذات جودة عاية لتوفير عامل الأمن والسلامة ويمكن استخدامها لأطول فترة ممكنة وبذلك يتوفر فيها عامل الاقتصاد والتوفير.

حفظ الأدوات وصيانتها:

يجب اتباع أسلوب سليم فى نظام حفظ الأدوات وصيانتها، من حيث العناية باختيار المكان المناسب الذى تتوفر فيه النظافة والأمان لهذه الأدوات، فى نفس الوقت يكون ذو إضاءة كافية وطبيعية بعيدة عن عوامل التعرية من رطوبة وأتربة وخلافه.

يفضل أن تحفظ الأدوات فى مكان قريب من أماكن التدريب حتى يسهل نقلها من مكان إلى آخر دون تعرضها للتلف.

ويفضل أيضا أن تكون فى مخازن لها أرفف مرتفعة عن سطح الأرض، وينصح أن تكون هناك بطاقة لكل صنف من الأدوات يدون بها تاريخ الأداة وكيفية الاستعمال والمسئول عنها وأسلوب الحفظ والصيانة.

وبالنسبة للمنشآت (ميادين وملاعب) يجب إنشاء سجلات خاصة بها، يدون بها تاريخ الإنشاء ومواعيد الصيانة الدورية لها والمسئول عنها وصيانتها، ومواعيد الاستخدام وتواريخ إيقافها لإجراء الصيانات اللازمة، وتحديد المسئولين عن صيانة كل ملعب أو منشأة رياضية على حدة حتى تتحدد المسئولية.

نعرض فى هذا الفصل بعض الميادين والملاعب الرياضية للأنشطة الأكثر شيوعاً واستخداما فى البيئة العربية والمصرية، بذا نساهم فى مساعدة الزملاء عند إقامة هذه الميادين والملاعب سواء كان ذلك فى مدرسة أو نادى رياضى أو مركز شباب أو أى مؤسسة رياضية لتكون فى متناول أيديهم وتوفر عليهم عملية البحث عن مقاييس وأبعاد وأشكال هذه الملاعب والميادين.

وسوف نعرضها كتابة وتخطيطا على النحو التالى:

أولا: ملعب كرة القدم:

- الطول من ٩٠ ـ ١٢٠ متراً وخطوطه تسمى خطوط التماس.
- العرض من ٤٥ ـ ٩٠ متراً وخطوطه تسمى خطوط المرمى.
- خطوط الملعب جميعها بعرض ١٢ سنتيمتراً.

ـ ارتفاع الراية الركنية لايقل ارتفاعها عن ١٥٠ سنتيمتراً.

ـ دائرة المنتصف نصف قطرها ٩,١٥ أمتار.

ـ المسافة بين قائمى المرمى ٧,٣٢ أمتار من الداخل سمك ١٢ سم.

ـ ارتفاع كل قائم من قائمى المرمى ٢,٤٤ متراً سمك ١٢ سم.

ـ نقطة الجزاء على بعد ١١ متراً من خط المرمى.

ـ منطقة الجزاء مستطيلة ٤٠,٣٢ متر طول ١٦,٥ متر عرض.

ثانيا: الكرة الطائرة:

ـ مستطيل الشكل بطول ١٨ متراً وعرض ٩ أمتار وإذا كان داخل صالة مغطاه، يجب ألا يقل ارتفاعه عن ٧ أمتار عن سطح الأرض.

ـ خطوط الملعب كلها بعرض ٥ سنتيمترات.

ـ منطقة الإرسال بطول ٣ أمتار وتحدد بخطوط على الجانبين طول كل خط ١٥ سنتيمتراً وعمق منطقة الإرسال لايقل عن ٢ متراً.

ـ طول الشبكة ٩,٥ أمتار وعرضها ١ متر طول ضلع كل مربع فى الشبكة ١٠ سنتيمترات.

ـ ارتفاع الشبكة من المنتصف ٢,٤٣ متراً للرجال، ٢,٢٤ متراً للسيدات.

ـ خط الهجوم يرسم على بعد ٣ أمتار من خط المنتصف وموازياً له.

ثالثا: كرة السلة:

ـ مستطيل الشكل طوله ٢٦ متراً وعرضه ١٤ متراً يسمح بزيادة أو نقص مترين فى الطول ومتر فى العرض.

ـ خطوط الملعب بسمك ٥ سنتيمترات.

ـ خطوط الملعب بعيدة عن أماكن المتفرجين بمترين على الأقل.

ـ يخرج خط المنتصف من جانبى الملعب بمسافة ١٥ سنتيمترا.

- الدائرة المركزية فى منتصف الملعب قطرها ١٨٠ سنتيمتراً داخلها خطوط الدائرة.

- خط الرمية الحرة موازياً لخط النهاية للمعلب ويبعد عن حافته البعيدة بمقدار ٥٨٠ سنتيمتر وبطول ٣,٦٠ أمتار.

- المسافة بين الحد النهائى للملعب وخط الرمية الحرة تسمى بالمنطقة المحرمة.

- منطقة الرمية الحرة، وتحدد بالمنطقة المحركة مضافا إليها مساحة نصف دائرة ممتدة داخل الملعب مركزها خط الرمية الحرة ونصف قطره ١٨٠ سنتيمتراً كما هو موضح بالرسم.

- مساحة لوحة الهدف بطول ١٨٠ سنتيمتراً وعرض ١٢٠ سنتيمتراً وسمك ٣ سنتيمتر.

- يرسم داخل لوحة الهدف مستطيل بطول ٥٩ سنتيمتر وعرض ٤٥ سنتيمتراً وسمك ٥ سنتيمترات.

- الحلقة دائرة قطرها ٤٥ سنتيمتراً مثبتة فى لوحة الهدف.

- الحلقة على ارتفاع ٣٠٥ سنتيمتراً من سطح الأرض.

رابعا: كرة اليد:

- الملعب مستطيل طوله من ٣٨ إلى ٤٤ متراً وعرضه من ١٨ إلى ٢٢ متراً.

- خط الرمية الحرة على بعد ٩ أمتار من المرمى.

- خط رمية الجزاء طوله ١ متر وعلى بعد ٧ أمتار من منتصف خط المرمى وموازياً له.

- المرمى على شكل مستطيل بطول ٣ أمتار، وارتفاع ٢ مترا.

خامسا: الهوكى:

- على شكل مستطيل طوله ١٠٠ ياردة وعرضه من ٥٥ إلى ٦٠ ياردة.

- سمك خطوط الملعب ٣ بوصات.

ـ رسم خطين بطول خطى الجانب ويبعد عنهما بمقدار ٥ ياردات على أن يكون خط متقطع.

ـ توضع رايات على أركان الملعب وفى المنتصف وعلى خطى الـ٢٥ ياردة كل هذه الرايات بارتفاع ٤ أقدام.

ـ المرمى بارتفاع ٧ أقدام من الأرض والبعد بين القائمين ٤ ياردات.

ـ نقطة الجزاء على بعد ٧ ياردات من خط المرمى.

سادسا: كرة الماء:

ـ مستطيل الشكل طوله ٢٠ متراً وعرضه ٨ أمتار والعمق من ١ متر إلى ١,٨٠ متراً.

سابعا: ألعاب الميدان والمضمار:

١ ـ القفز بالزانة:

ـ منطقة هبوط القفز بالزانة مربعة ولا تقل عن ٥ × ٥ أمتار.

ـ المسافة بين القائمين لاتقل عن ٣,٦٦ أمتار ولاتزيد عن ٤,٣٧ أمتار.

ـ وطول العرضه ٣,٨٦ أمتار.

٢ ـ الوثب الطويل:

ـ لوحة الارتقاب بطول ١٢٢ سنتيمتراً وعرض ٢٠٢ سنتيمتراً وسمك ١٠٠ ملليمتراً.

ـ طريق الاقتراب لا يتعدى ٤٠م وعرضه ١٢ سنتيمتراً.

ـ المسافة بين لوحة الارتقاء ونهاية منطقة الهبوط لاتقل عن عشرة أمتار.

٣ ـ المطرقة والقرص:

دائرة قطرها من الداخل ٢,١٣٥ متراً.

٤ ـ الرمح:

ـ منطقة اقتراب الرمح ٨ أمتار وعرض ٤ أمتار.

ـ وزن الرمح للرجال ٨٠٠ جرام والسيدات ٦٠٠ جرام.

ـ طول الرمح من ٢,٦٠ متراً إلى ٢,٧٠ متراً والنساء من ٢,٢٠ متراً إلى ٢,٣٠ متراً.

٥ ـ الوثب العالى:

ـ منطقة الاقتراب لاتقل عن ١٥ متراً.

ـ المسافة بين القائمين لاتقل عن ٣,٦٦ أمتار ولاتزيد عن ٤,٠٢ أمتار.

ـ طول العارضة من ٣,٦٤ أمتار إلى ٤ أمتار.

ـ منطقة الهبوط طولها ٥ أمتار وعرضها ٤ أمتار.

٦ ـ النهاية:

كما هى موضحة بالرسم عرضها عرض المضمار وهو خط يرسم بصورة واضحة على أرض المضمار وهى نهاية سباق الموانع.

٧ ـ الجلة:

قطر الدائرة من الداخل ٢,١٣٥ متراً سمك الإطار المعدنى لايقل عن ٦ مليمتراً طول لوحة الإيقاف من الداخل من ١,٢١ متراً إلى ١,٢٣ متراً عرضها من الداخل من ١١٢ مليمتراً إلى ١١٦ مليمتراً ارتفاعها عن سطح الدائرة من الداخل من ٩٨ مليمتراً إلى ١٠٢ مليمتراً.

حفرة مياه الموانع:

ـ طول الحفرة ٣,٦٦ متراً.

ـ عرض الحفرة ٣,٦٦ متراً.

ـ عمق الحفرة ٧٠ سنتيمتراً.

ملاحظات هامة:

- طول المضمار لايقل عن ٤٠٠ متراً وعرضه لايقل عن ٧,٣٢ أمتار.
- ارتفاع حافة المضمار ٥ سنتيمترا وعرضها ٥ سنتيمترات.
- عرض الحارج لايقل عن ١٢٢ سنتيمتراً ولايزيد عن ١٢٥ سنتيمتراً.
- مساحة الماراثون ٤٢,١٩٥ كيلو متر.
- مسافة اختراق الضاحية للكبار لاتقل عن ٧كم ولاتزيد عن ١٤كم.
- مسافة اختراق الضاحية للناشئين لاتقل عن ٥كم ولاتزيد عن ١٠كم.

ثامنا: الجمباز:

١ ـ حصان القفز:

- طول الحصان ١,٦٠ متراً.
- ارتفاع ١,٣٥ متراً للبنين، ١,١٠م للبنات.
- طول السلم ١,٢٠ متراً وعرضه ٦٠ سنتيمتراً ارتفاع ١٤ سنتيمتراً.

٢ ـ الحركات الأرضية:

بساط مربع ١٢ × ١٢ متراً للبنين والبنات.

٣ ـ حصان الحلق:

- ارتفاع الحصان بدون الحلق ١,١٠ متراً.
- طول الحصان ١,٦٠ متراً.
- ارتفاع الحلقتين من سطح الحصان ١٢ سنتيمتراً.
- المسافة بين الحلقتين من ٤١ إلى ٤٤ سنتيمتراً.

٤ ـ الحلق:

- المسافة بين القائمين ٢,٨٠ متراً.
- ارتفاع الكوبرى ٥,٥ أمتار.

- المسافة بين الحلقتين ٠,٥ متراً.

- ارتفاع الحلقتين من الأرض ٢,٥ متراً.

- قطر الحلقة من الداخل ١٨ سنتيمتراً.

٥ ـ المتوازيان:

- طول العارض ٣٥٠ سنتيمتراً.

- المسافة بين العارضتين من ٤٨سم إلى ٥٢سم.

- أقصى ارتفاع للمتوازيين ١,٧٥ متراً.

٦ ـ جهاز العقلة:

- ارتفاع العقلة عن سطح الأرض ٢٢٥سم + ٥سم.

- المسافة بين القائمين (عرض الجهاز) ٢٤٠سم.

- قطر بار العقلة ٢٨مم.

- المسافة بين الشدادات بعرض البار ٥٥٠سم + ٢٠سم.

- المسافة بين الشدادات بطول البار ٤٠٠سم -+ ١٥سم.

٧ ـ عارضة التوازن (للبنات):

- طول العارضة ٥ زمتار + ١سم.

- عرض العارضة ١٦ سم.

- ارتفاع العارضة من ٧٠ إلى ١٢٠سم.

٨ ـ العارضتان المختلفتا الارتفاع (للبنات):

- ارتفاع العارضة السفلى ١٥٠سم.

- ارتفاع العارضة العليا ٢٣٠سم.

- طول العارضة ٢٤٠سم.

- المسافة بين العارضتين ٥٥سم إلى ٧٥سم.

تاسعا: الاسكواش:

- الطول ٩,٧٥ أمتار العرض ٦,٤٠ متر.
- ارتفاع الحائط الأمامى أكثر من ٤,٦٠ أمتار.
- ارتفاع الحائط الخلفى ٢,١٣ متراً.
- المسافة بين خط الأرض والحائط الأمامى ٥,٥ أمتار.
- المسافة بين خط الأرض والحائط الخلفى ٤,٣٠ أمتار.
- مربع الإرسال ١٦٠ × ١٦٠ سم.
- باقى التفاصيل موضحة بالرسم.

عاشرا: تنس الطاولة:

عبارة عن منضدة طولها ٩ أقدام وعرضها ٥ أقدام وارتفاعها ٢,٦ قدم.

- طول الشبكة ١٨٣ سم.
- ارتفاع القائمين ٦ بوصات.

احدى عشر: التنس:

- الفردى طوله ٧٨ قدم، عرضه ٢٧ قدم.
- الزوجى طوله ٧٨ قدم، عرضه ٣٦ قدم.
- عرض الخطوط من ١ إلى ٢ بوصة.
- باقى التفاصيل موضحة فى الرسم.

اثنى عشر: تنس المضرب الخشبى ـ الراكت ـ بدل تنس:

- الفردى مستطيل مساحته ٤٤ قدم + ١٦ قدم.
- الزوجى مستطيل مساحته ٤٤ قدم + ٢٠ قدم.
- منطقة الإرسال بطول ١٢ قدم وعرض ٨ قدم.
- عرض الخطوط ٢١ بوصة.
- طول الشبكة ٢٢ قدم.
- ارتفاع الشبكة من المنتصف ٧٦سم.

- ارتفاع الشبكة من الاطراف ٨٤سم.

- بعد القوائم من خط الجانب ١ قدم.

- ارتفاع القائم ٨٤سم.

ثالثا عشر: رفع الاثقال:

- منطقة مربعة الشكل ماحتها ٤ × ٤ متر.

رابع عشر: الملاكمة:

- منطقة مربعة الشكل طول ضلعها ٤٩٠سم ولايزيد عن ٦١٠سم وهذه الأبعاد داخل الحبال.

- أرضية الحلقة مستوية وتمتد ٥٠سم بعد الحبال.

- ارتفاع الحلقة من ٩١سم إلى ١٢٢سم من الأرض، ارتفاع أعمدة الأركان ١٣٠سم.

- سمك الحبال ٣سم ولايزيد عن ٥سم.

- باقى التفاصيل موضحة بالرسم.

خامس عشر: الكراتيه:

- منطقة من الأرض مغطاة ببساط خاص مربع طول ضلعه ٨ أمتار.

سادس عشر: المصارعة:

- مربع طول ضلعه ١٢ متراً.

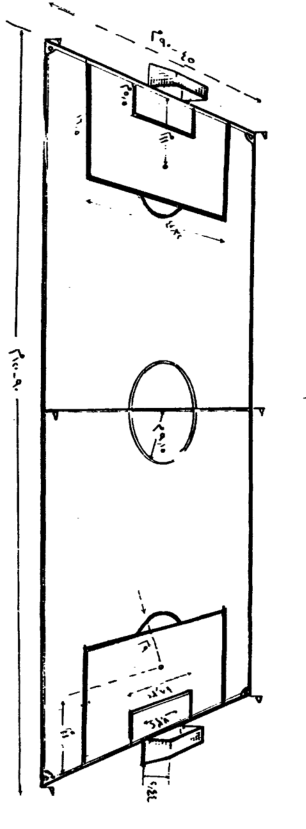
- قطر دائرة النزال ٩ متراً.

- قطر دائرة الاستعداد ١ متراً.

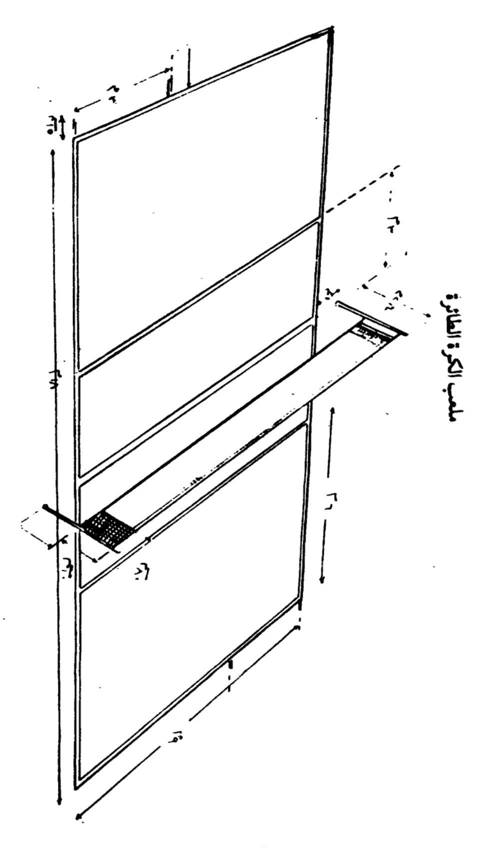
سابع عشر: الجودو:

مربع طول ضلعه من ١٤ إلى ١٦ متراً.

وباقى التفاصيل موضحة بالرسم.

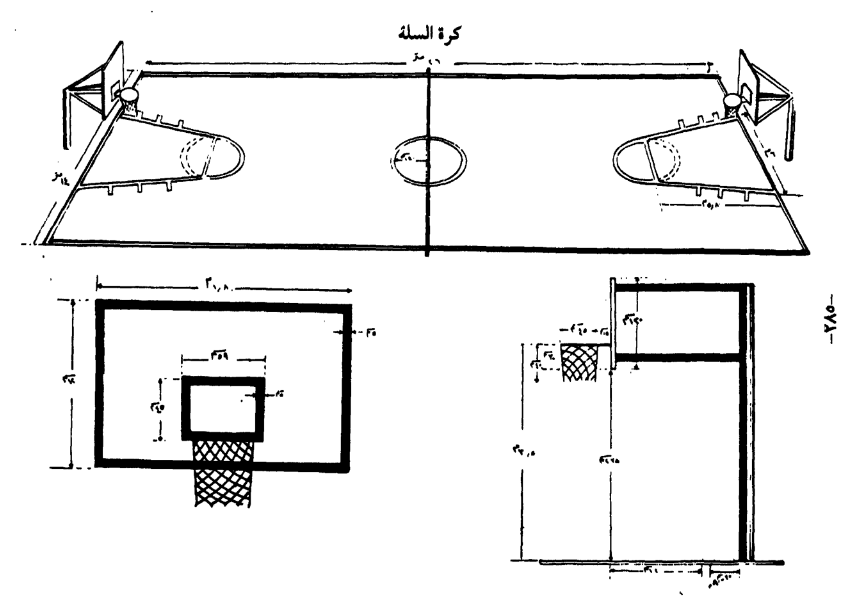


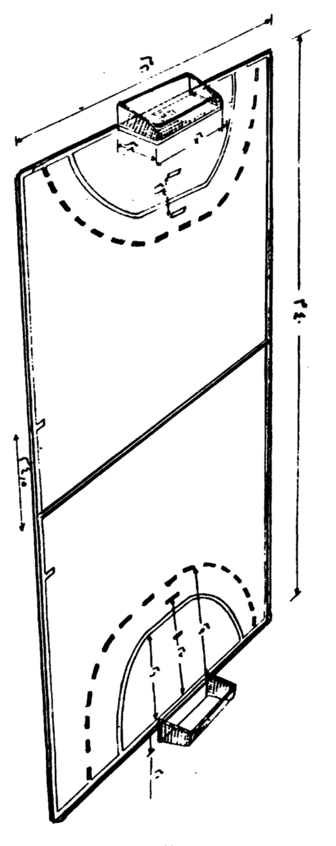
كرة القدم



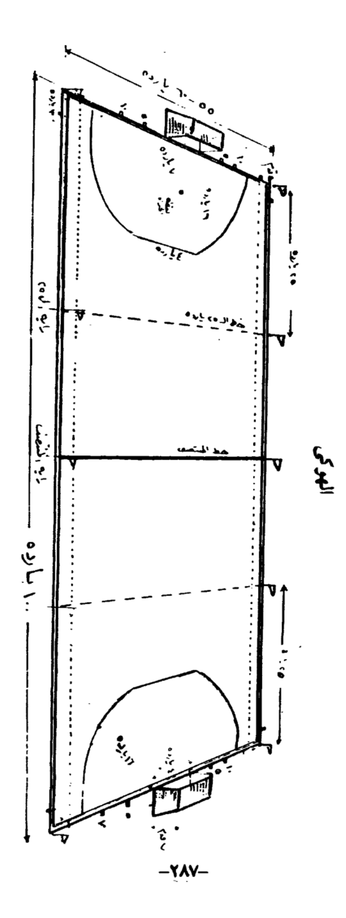
ملعب الكرة الطائرة

كرة السلة

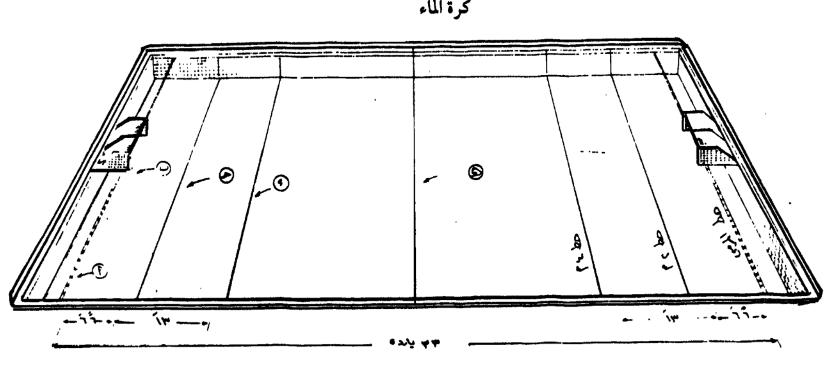


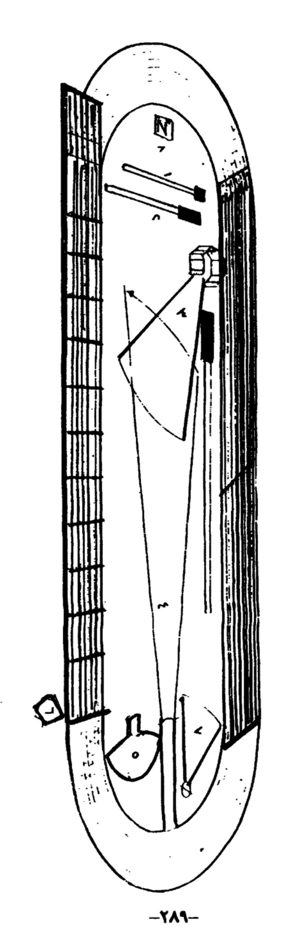


ملعب كرة اليد

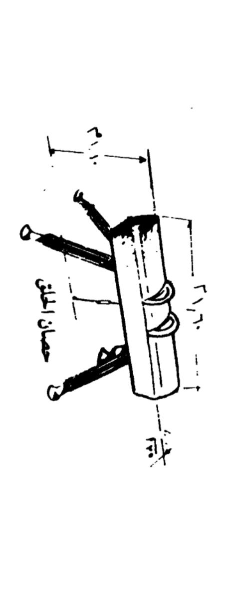

الهوكي
٥٥ - ٦٠ ياردة
١٠٠ ياردة
خط المنتصف

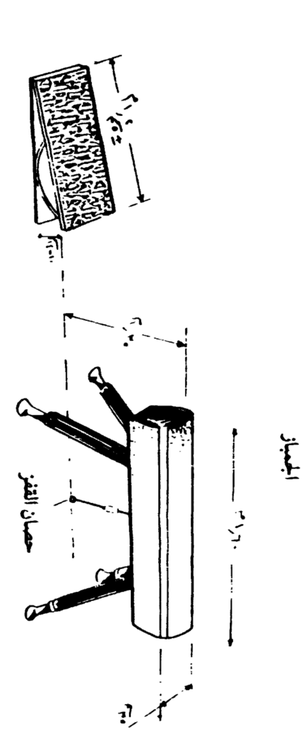
كرة الماء

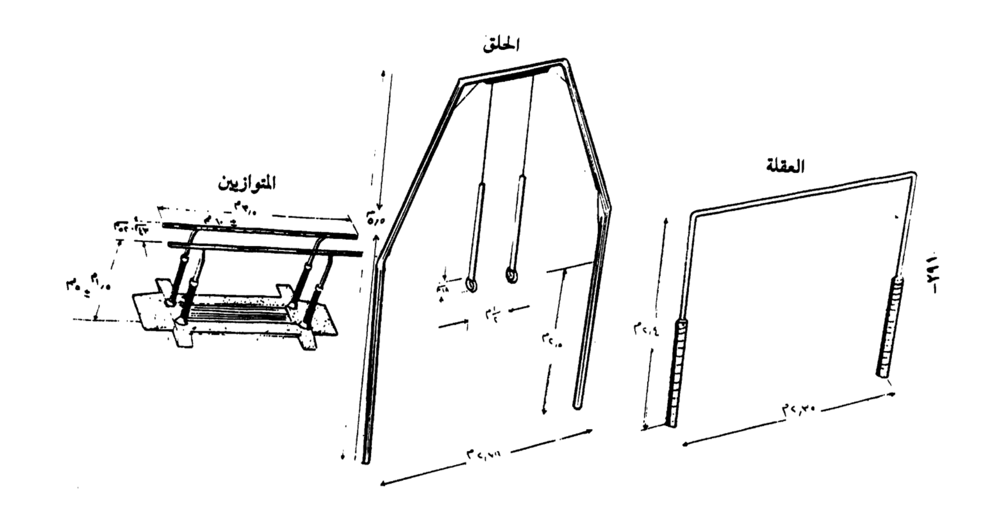




الميدان والمضمار

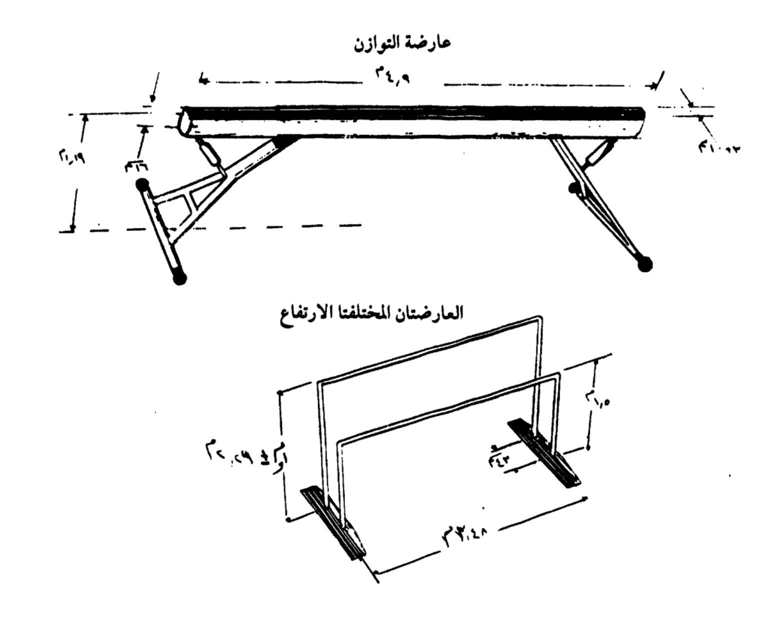

حصان الحلق


حصان القفز
الجمباز

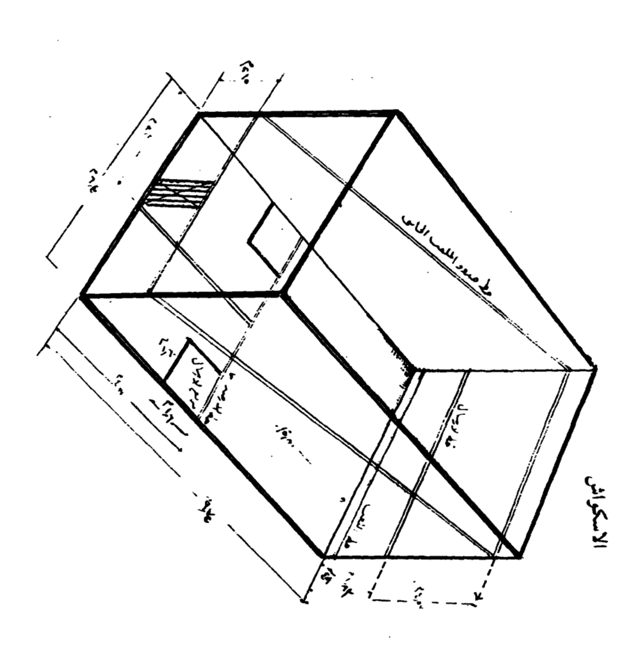


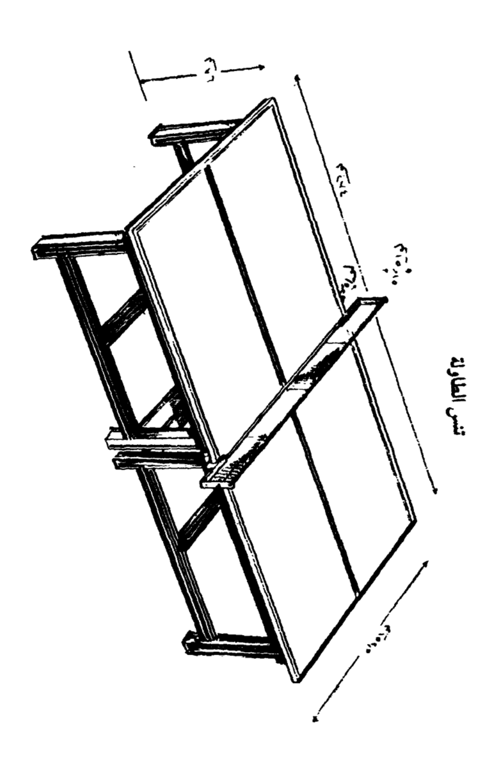
المتوازين
الحلق
العقلة
٢,٧١م
٢,٥م
٢,٤م
٢,٣٠م

عارضة التوازن



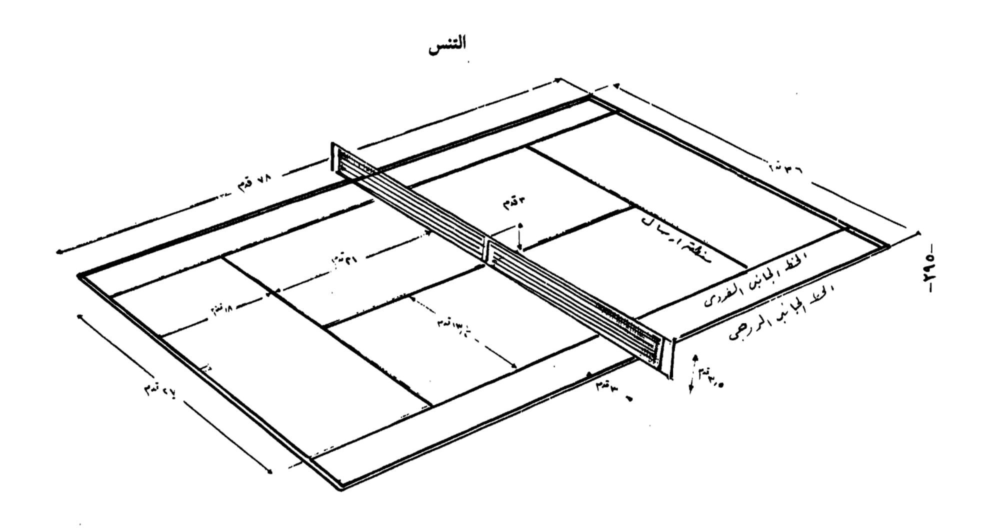
العارضتان المختلفتا الارتفاع



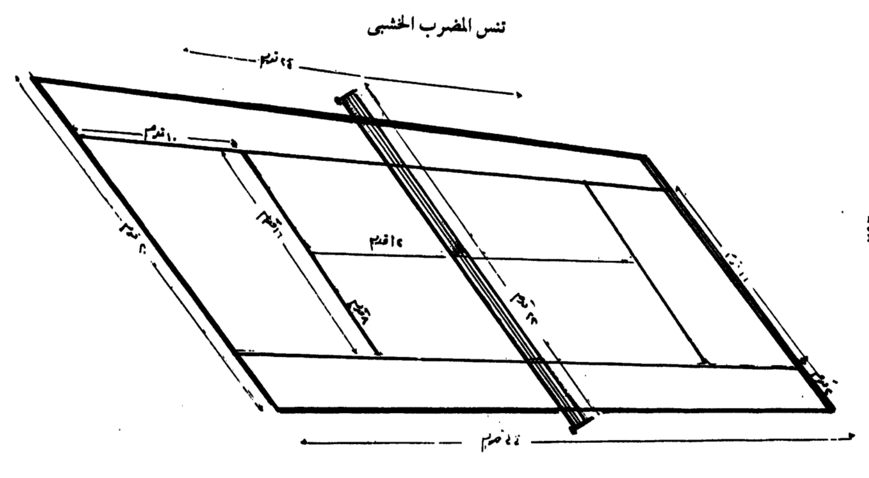


تنس الطاولة

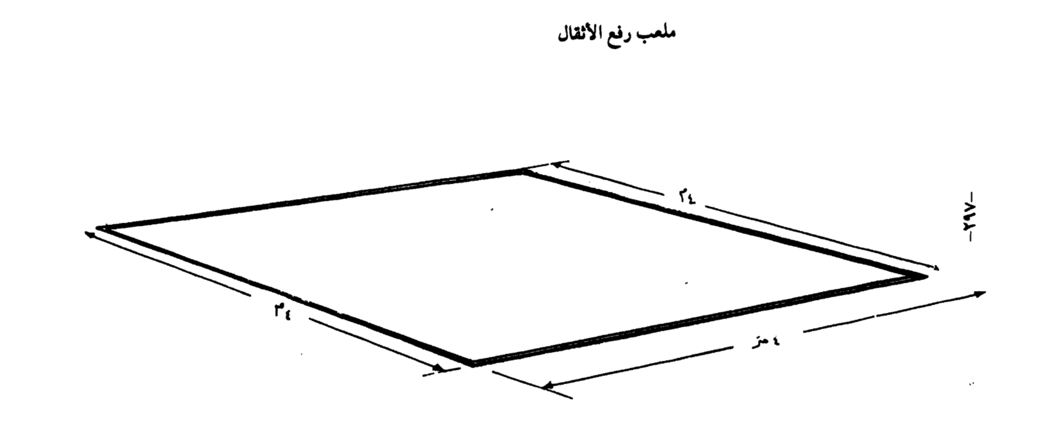
التنس


٧٨ قدم
٣٦ قدم
٣ قدم
منطقة ارسال
الخط الجانبي الفردى
الخط الجانبي الزوجي
٢١ قدم
١٨ قدم
٢٧ قدم
٣ قدم
٣٫٥ قدم

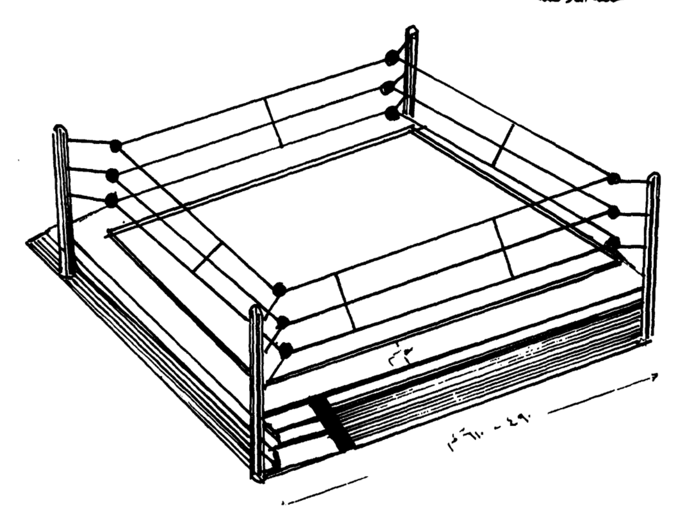
تنس المضرب الخشبي

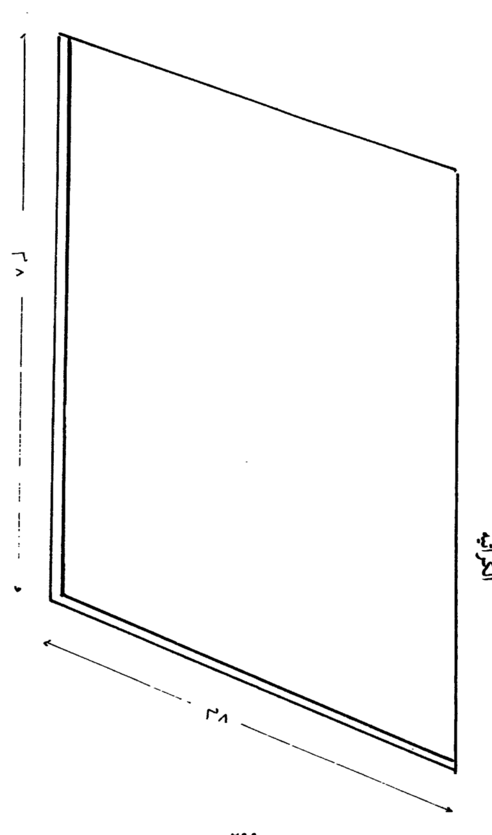


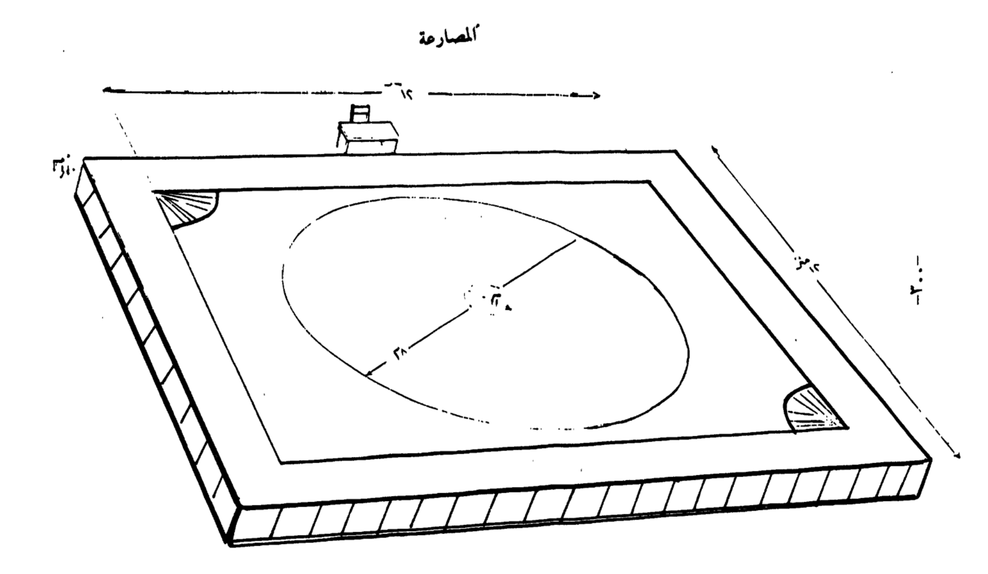
ملعب رفع الأثقال



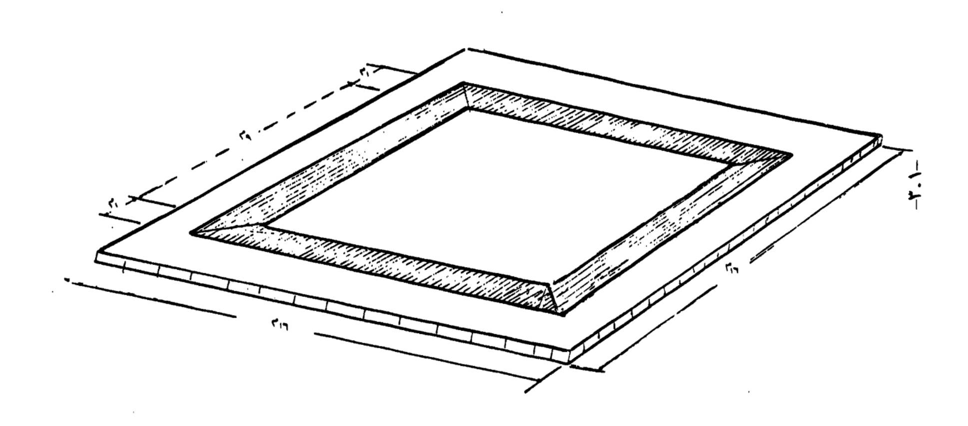
حلقة الملاكمة




٨م
٨م
الكراتية


المصارعة
١٢
٢٨
٣٠٠

الجودو



الفصل الثامن

معجم المصطلحات

A

Ability	قدرة
Activities	أنشطة
Activites record	سجل النشاط
Adaptation	تكيف
Administrative gap	هوة إدارية
Administrative system	الرجل الإدارى
Administrative man	النظام الإدارى
Agility	رشاقة
Alternatives	البدائل
Annual plans	خطط سنوية
Anthoritazian	ديكتاتورى
Approachrun	الاقتراب
Athletic	الرياضى
Athletic coach	مدرب رياضى
Athletic field	مجال رياضى
Attitudes	اتجاهات
Authority	سلطة

B

Balance	توازن
Basic skills	مهارات أساسية
Beginners	ناشئين
Behavior	سلوك
Biomechanics	ميكانيكا حيوية
Break - even - point	نقطة التقابل
Broad Jump	وصب طويل
Budgeting	الميزانيات
Bureaucracy	بيروقراطية
Business Administration	إدارة الأعمال

C

Camp	معسكر
Capital formation	التكوين الرأس مالى
Captain	رئيس فريق
Centralization	المركزية
Championship	بطولة
Chief of staff	الجهاز الاستشارى
Class room curriculum	منهج الفصل الدراسى
Coalition	التحالف

Cognitvie	معرفة
Collective tactics	خطط جماعية
Command	إصدار الأوامر
Communication	الاتصال
Competition	التنافس
Conception	تصور
Concepts	مفاهيم
Conceptual Skill	معايير رقابية
Content	محتوى
Continuity	الاستمرارية
Control by Exception	الرقابة بالاستثناء
Follow up	المتابعة
Control	سيطرة
Controllable	تحت السيطرة
Coaptation	الاستيعاب
Coordination	التنسيق
Consumer goods	السلع الاستهلاكية
Consumption	الاستهلاك
Career club	النادى المهنى
Correction of faults	تصحيح أخطاء
Cramp	تقلص عضلى
Creative Thinking	تفكير ابتكارى
Culture	ثقافة
Curve	منحنى

D

Decisoin	قرار
Decision - Making	صناعة القرار
Deduction	الخصم
Defeat	هزيمة
Definite	محددة
Demands	متطلبات
Democratic	ديمقراطى
Description	وصف
Descriptive	وصفية
Design	تصميم
Developmental Tasks	مسئولية التطوير
Development	تطوير
Deviation	انحراف
Diagnosis	التشخيص
Dimensions of values	أبعاد القيم
Direction	التوجيه
Direction of load	اتجاه الحمل
Discipline and obedience	النظام والتأديب
Distance	مسافة
Division	التقسيم
Duration method	الحمل المستمر

E

Educational Foundations	الأسس التربوية
Educational program	البرنامج التعليمى
Educational values	القيم الخلقية
Effective Decision	قرار فعال
Efficiency	كفاءة
Elements	عناصر
Elements of Program	عناصر البرنامج
Emotional Health	الصحة الانفعالية
Endurance	الجلد
Exercises	تمرينات
Experience	خبرة
Expert	خبير
Equality	المساواة

F

Fact	حقيقة
Facts	حقائق
Fatigue	تعب
Fault	خطأ
Feed back	التغذية الرجعية
Feeling of Hostility	الشعور بالعداوة

Feining	خداع
Field	ملعب
Field of study	مجال الدراسة
Fighting Spirit	روح الكفاح
Financial Ratios	معايير مالية
Fixed responibility	المسئولية الثابتة
Flexibility	مرونة
Forecasting	التنبؤ
Formalization	الرسميات
Frustration	إحباط
Functional	السلطة الوظيفية

G

Genereal	عام
Generaliest	العموميين
Generalization	التعميم
General rule	قاعدة عامة
Goal	هدف
Grade	الصف الدراسى
Guidance Program	برنامج التوجيه
Guilt Feelings	الشعور بالذنب
Gymnasium	صالة تدريب
Gymnastics	جمباز

H

Hand ball	كرة يد
Hand grip	قبضة اليد
Harmony	انسجام
Head and foream	توازن على الرأس والساعدين
Heart muscle	عضلة القلب
Horizontalbar	عقلة
High jump	وثب عالى
Higiene	صحة
Hip joint	مفصل الفخذ
Historyof education	تاريخ التربية
Hockey	هوكى
Homogeneous	متجانس
Horse racing	سباق الخيل
Hunting	الصيد
Hypothesis	فروض

I

Ideal (counseling) (relationship)	العلاقات المثالية فى التوجيه
Implementing	تنفيذ
Impor tance	أهمية
Individual sport	الرياضية الفردية

Individual sport	الرياضة داخل المبانى
Induction	استقراء
ineffective	فعاله
Inference and predictions	الاستنباط والتنبؤ
Influence	تأشير
Information	المعلومات
Information management	إدارة المعلومات
Initiative	المبادأة
Inner load	حمل داخلى
Inputs	مدخلات
In - service training	التدريب أثناء الخدمة
Insight	بصيرة
Institution	مؤسسة
Integrated organization	تنظيم متكامل
Integration	التكامل
Intended learning out comes	نواتج التعليم المقصودة
intensity	شدة
Interaction	تفاعل
International Federation	اتحاد دولى
Interval training	تدريب فترى
Investment	الاستثمار

K

Keeping Fit	المحافظة على اللياقة البدنية
Kick	يضرب
Kneejoint	مفصل الركبة
Knee pull test	اختبارات قوة العضلات للركبة

L

Laws	قوانين
Leadership	قيادة
Learnings	نواحى التعليم
Leisure Time	وقت الفراغ
Level of organization	مستوى التنظيم
Ligamemts	أربطة
Line Authority	السلطة التنفيذية
Load	حمل
Local	محلى
Logical organization	التنظيم المنطقى
Long - Term	خطة طويلة المدى
Logical thinking	تفكير منطقى
Law enforcement agencies	الهيئات المنفذة للقانون

M

Malorganization	التنظيم السىء
Management by activitg and Reaction	الNدارة بالنشاط ورد الفعل
Management By objectives	الإدارة بالأهداف
Management Process	عملية الادارة
Management Proper	الNدارية التنفيذية
Manager	مدير
Maximum	حد أقصى
Means	وسائل
Measurements	مقاييس
Methods	طرق
Minimum	حد أدنى
Models	نماذج
Most Probable estimate	التقدير الأكثر احتمالا
Motivation	تحفيز المرؤسين (الدافعية)
Motives	الدوافع
Motor qualities	صفات حركية
Muscular Strength	القوة العضلية

N

National Program	برنامج طبيعى
Needs	حاجات

Non Controllable	خارج عن السيطرة
Non gradedness	عدم التدريج
Normative	مثالية
Nutrition	تغذية

O

Objectives	أهداف
Observation	الملاحظة
Operations Research	بحوث العمليات
Optimistic estimate	التقدير المتفائل
Order	أمر
Organic	عضوى
Organization	التنظيم
Organization chart	الخريطة التنظمية
Organization of goals	تنظيم الأهداف
Outputs	مخرجات
Over training	تدريب زائد
Oxygen dept	رين أكسوجينى

P

Parents	الوالدين
Pattern	نمط
Peer acceptance	تقبل الزملاء

Personal adjustment	التكيف الشخصى
Personal values	القيم الشخصية
Pessimistic estimate	التقدير المتشائم
Planning	التخطيط
Policies	السياسات
Practice	تطبيق عملى
Preparatory Period	فترة إعداد
Prinicples	مبادىء
Problem	مشكلة
Procedures	الإجراءات
Process	عملية
Productivity	الكفاءة الإنتاجية
Professional growth	نمو مهنى
Professional limits	حدود مهنية
Professional reading	قراءات مهنية
Program	البرنامج
Program design	تصميم البرنامج
Program development	تطوير البرنامج
Program evaluation	تقويم البرنامج
Program Function	وظائف البرنامج
Program implementation	تنفيذ البرنامج
Program revision	مراجعة البرنامج
Program system	نظام البرنامج

Program thinkers	مفكرى البرنامج
Psychology	علم النفس
Psychoholog ical qualities	صفات نفسية
Public administration	الادارة العامة

Q

Quadrant Jump test	اختبارات الوثبة الرباعية
Quality	نوع
Quantitative	كمى

R

Reaction	رد الفعل
Readiness to face Problems	الاستعداد لمواجهة المشكلات
Record	رقم قياس
Recordings	تسجيلات
Records	سجلات
Recreation	ترويح
Relaxation	استرخاء
Reliability	الثبات
Remuneration	تفويض
Reorganizotion	إعادة التنظيم
Repetition	تكرار
Reporting	رفع التقارير

Request	طلب
Results	النتائج
Rules	القواعد

S

Sample	عينة
Satisfaction	رضا
Saving	الادخار
Scalar chain	تدرج السلطة
Schedule	جدول زمنى
Science of management	علم الإدارة
Scientific mamagement	الإدارة العلمية
Scientific method	الطريقة العلمية
Scoring sheet	استمارة تسجيل
Self acceptance	تقبل الذات
Self appraisal	تقديم الذات
Self control	ضبط النفس
Self discipline	تدريب الذات
Self understanding	تفهم الذات
Shifting	انتقالية
Social Mobility	الحركة الاجتماعية
Span of supervision	نطاق الإشراف
Specific objective	أهداف محددة

Sports man	رجل رياضى
Sport Spirit	الروح الرياضية
Stability	ثبات
Staff Assistant	المساعد الاستشارى
Staff Authority	السلطة الاستشارية
Staffing	التشكيل
Standards	معايير
Strategic	استراتيجية
Substantive Program	برنامج واقعى
Swimming	سباحة
Symbols	رمز
System	نظام
Systems analysis	تحليل النظم
Systems description	وصف النظم

T

Tactical	تكنيكية
Teacher Planning	تخطيط المعلم
Technical	فنية
Technique	أسلوب
Tends in practice	اتجاهات فى الممارسة
Test achievement	اختبار التحصيل
The Decision Theory school	مدرسة نظرية القرارات

The Empirical school	المدرسة التجريبية
The Human Behavior school	مدرسة السلوك الإنسانى
The management process school	مدرسة عملية الإدارة
The mathematical school	المدرسة الرياضية
The real problem	المشكلة الحقيقية
The social system school	مدرسة النظام الاجتماعى
Time Keeper	مقياس
Tournament	دورة
Traditional	تقليدية
Trainer	مدرب
Transfer	انتقال

V

Validity	الصلاحية (معامل الصدق)
Vault	يقفز
Velocity	سرعة
Verbal learning	التعليم اللفظى
Vertical	عمودى
Victory	نصر
Vital	حيوى
Vocational and educational planning	التخطيط التربوى والمهنى
Vocational guidance course	منهج التوجيه المهنى

W

Weight - lifting	رفع أثقال
Wel fare agencies	مؤسسات الرعاية
Will - qualities	سمات ارادية
Winds up	يدعم
Withdrawal	الانسحاب
Work Division	تقسيم العمل
Workshops	ورش
Work units	وحدات عمل
Work Combination	تجميع العمل
Wrestling	مصارعة
Writtaen a program	فى إطار برنامج
Written document	وثيقة مكتوبة

Y

Yard stick	مسطرة مدرجة

Z

Zig - Zag run test	اختبار جرى زجزاجى

خاتمة

لقد حاول الكاتب أن يساهم فى تبسيط المفاهيم الخاصة بالإدارة بصفة عامة وعناصرها المختلفة بصفة خاصة من الناحية النظرية. وكيفية تطبيق النواحى النظرية عى المجالات العملية للتربية الرياضية أى القيام بعمليات التطويع المناسبة لهذا العلم حتى يمكنه أن يساهم بطريقه فعاله فى هذه العملية التربوية الهامة. ونقول الهامة حيث أن التربية الرياضية تمثل أهميتها من حيث أنها تربية عن طريق الممارسة وهذا أفضل أنواع التربية لأن عملية الممارسة تكون أكثر أثرا فى تعميق المفاهيم وغرس القيم وإحداث عملية التعلم بأقل جهد وأقل تكلفة. وكل ما جاء فى هذا المؤلف ليس نهاية المطاف ولكن هو علامة على طريق التقدم لأن العلم ليس جسما ثابتاً من المعرفة بل هو متحرك وفى تطور دائم ومستمر وهو بحث لا ينتهى ولا يقنع، وهدفه الأساسى هو الكشف عن القوانين الجديدة والأحكام والنظريات وطالما أن هذا هو هدف العلم فلابد أن يكون هناك الجديد باستمرار. أن الاعتماد على العلم ليس عيبا أو مضيعة للوقت فالناحية العلمية مطلوبة دائما بجوار الخبرة. ولنجرب هذا القول قبل رفضه إذا أردنا حاضرا أفضل ومستقبلا مشرقا وتاريخا تحترمه الإنسانية.

المراجـــــع

المراجع العربية

١ - إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٦.

٢ - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة، النهضة العربية، ١٩٩٦.

٣ - السيد عبد المقصود، نظريات التدريب الرياضى، الجزء الأول (الأسس العلمية) الاسكندرية، بور سعيد للطباعة.

٤ - اللجنة الأولمبية المصرية، النظام الاساسى ١٩٧٨.

٥ - المجلس الأعلى للشباب والرياضة، قانون الهيئات الأهلية الرعاية الشباب والرياضة، ١٩٧٥.

٦ - حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٧.

٧ - حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة المبادىء والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦.

٨ - سيد الهوارى، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢.

٩ - سيد جلال، التوجيه النفسى والتربوية المهنى، القاهرة؛ دار المعارف، ١٩٧٥.

١٠ - صلاح جوهر، أدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها مناهجها، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٣.

١١ - عبد الحميد شرف، التنظيم فى التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق،

مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧.

١٢ ـ ــــــــــــ ، التخطيط فى التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧.

١٣ ـ عبد الكريم درويش، دليلى تكلا، أصول الادارة العامة القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٧.

١٤ ـ عصام عبد الخالق، التدريب الرياضى، نظريات، تطبيقات، ط٣، الاسكندرية.

١٥ ـ عصام بدوى؛ التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية، القاهرة مكتبة دار الثقافة العربية، ١٩٨٦.

١٦ ـ على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٧.

١٧ ـ على السلمى، الإدارة العلمية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٠، التخطيط والمتابعة، القاهرة، مكتبة غريب.

١٨ ـ عطيات خطاب، أوقات الفراغ والترويح، القاهرة، دار المعارف ١٩٧٨.

١٩ ـ كمال حمدى أبو اخير، أصول الإدارة العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٩.

٢٠ ـ لويس مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، ط٢، القاهرة، مكتبة النهضة، ١٩٦٣.

٢١ ـ محمد حسن علاوى، علم التدريب الرياضى، ط٦، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٩.

٢٢ ـ محمد يسرى قنصوه، أحمد رشيد، التنظيم الإدارى وتحليل النظم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٢.

٢٣ ـ محمد عبد الله عبد الرحمن، العلاقات العامة، مطبعة دار التأليف، القاهرة، ١٩٨٢.

مراجع الأجنبية

25 - Allen louis, Management and organization, New York, Hill Book 1958.

26 - Bokka and Arggris, arganization Structure and Dynamics.

27 - Brown, C. G. and Cohn, Thomas, the Study of Leader - Ship : the Interstate Inc 1958.

28 - B lack, sam. practical public relations 5 in Isa ac. pitman and sons ltd, london 1976.

29 - Charles A. Bucher, Administration of physical education and Athletic programs, the C.V Mosby Toronto, London, 1979.

30 - Clayne R. Yensen, Administative Management of Physical education and Athltic management, Philadelphia, 1983.

31 - Cooper, K. H., The New Aerobics, M.Evans Co., Inc., NI., 1979.

32 - C.carmoll, S. Maxwell, managment Principles and policyg - prentice Hall, N, Y, 1991.

33 - Dale, Earnest, The great organizers, New York Horper 1951.

34 - Davis, Rolp C., The fudamentals of top management, Harper and Bros, 1951.

35 - Fayol, Henri, General and Industrial mangement Landan, Sir Issac 1949.

36 - Glover, John G., Management Cortrot, New York Ronald Press, 1937.

37 - Harre, D., Training slehc sport verlug, Berlir, 1979.

38 - Koontz, Harold and Gyril O'Donnel, principles of Management: Ananalysis of Function, Mc Graw - Hill Book 1968.

39 - Mooney, J., D., The principles of Organization New York, Horper and Bros., 1947.

40 - Newmam, W. and Summer, C., The process of management: Behavior and practice, New Jersey 1961.

41 - Pfhner, Iohn & M, Presthas, Robert, public administration (4th ed), New York, the Ronald Press Co. 1960.

42 - Rex Harlow: Social science In public relation, New York Harper and Brothers. 1967.

43 - S. C. Certo, prinicples of modern management, printice Hall, 1991.

44 - Smithson, management skills for professinalsprintice Hall, 1991.

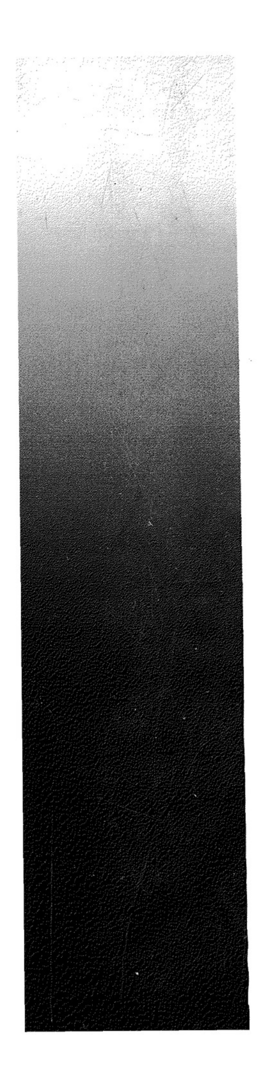
45 - Taylor, F., Scientific management, New York Harper and Bros., 1947.

46 - Terry, Cearge K., Principles of management, Richard D. Irwin INC., 4 th ed., 1964.

47 - Wilmore, I. H., Athletic training and Physical Fitness Phusiological Principles and practices of the conditioning process, Align and Bacon, Boston, London, Sydney, 1977.

رقم الإيداع ١٧٢٨٧ / ١٩٩٨
I. S. B. N.
977 - 294 - 116 - 3

طبع آمون
٤ عطفة فيروز – متفرع من ش إسماعيل أباظة – لاظوغلى
تليفون: ٣٥٤٤٥١٧ – ٣٥٤٤٣٥٦



مركز الكتاب للنشر